

# مدیریت اصول سرپرستی

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت اصول سرپرستی

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۶	مدیریت اصول سرپرستی
۶	مشخصات کتاب
۶	نکات مهم برای سرپرستی
۷	اصول سرپرستی
۱۲	قیمومت یا سرپرستی خانواده
۱۵	ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران
۱۶	اصول و مبانی سرپرستی و مدیریت سازمانها و مراکز
۲۷	تفاوت مدیریت تکنولوژی و سرپرستی تکنولوژی
۲۸	مدیریت و اصول سرپرستی
۳۷	اصول سرپرستی مدیریت میانی
۴۲	اصول مدیریت
۵۴	خلاصه کتاب اصول سرپرستی
۶۲	فنون مذاکره برای حل مسائل سازمانی
۶۹	روش های ارائه اثرگذار
۷۷	اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان
۸۵	بهبود بهره‌وری و نقش سرپرست
۹۲	آموزش اصول سرپرستی
۹۶	طرح تجاری تولید قطعات پیش ساخته بتونی
۱۱۱	اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان در بهبود مدیریت عالی
۱۱۹	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## مدیریت اصول سرپرستی

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت اصول سرپرستی / [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - سرپرستی

## نکات مهم برای سرپرستی

وحید مصطفی زاده

اگر سرپرست یا مسئول بخشی از کارکنان تحت هر عنوانی هستید حتما دوست دارید که مجموعه شما به بهترین شکل کار خود را انجام دهد، لذا باید بدانید در دنیای امروز، سرمایه اصلی، نیروی انسانی است و موفقیت کاری همواره در گرو همراه ساختن کارکنان با هدف های عالی سازمان می باشد و این مهم تنها زمانی پیش می آید که رابطه کارکنان با سلسله مدیریت رابطه ای قوی و نزدیک باشد. در زیر نکاتی آورده شده که هر مدیری در هر جایگاهی با در نظر گرفتن این موارد موجب تقویت رابطه کاری خود با پرسنل خود خواهد شد. در اشخاص میل به کار کردن را پدید آورید. باید سعی کرد که کارکنان با رضایت و رغبت و خود کار به دنبال کارها بروند در حقیقت سرپرستی که با استفاده از قدرت اداری، کارکنان را به کار وادارد فقط تلاشی زود گذر را انجام داده است. اما اگر رهبری به وجهی صحیح اعمال شود و مجریان با طیب خاطر از او پی روی کنند، هدف مشترک و رضایت خاطر، موجب تحرک و خود کاری می شود. مستمع خوبی باشید. گفته اند: "مستمع صاحب سخن را بر سر ذوق می آورد ،" سرپرست با انگشت گذاشتن روی نقاط ضعف یا قوت اشخاص و با توجه به شخصیت آنان می تواند آنها را تهییج کند که آزادانه گفت و گو کنند و سپس با کمال علاقه شنونده ای با حوصله و علاقه مند برای شنیدن سخنان ایشان باشد. مدیران باید با سکوت و حوصله گفته ها را به گوش جان پذیرند و از اعمال قدرت و سلطه جویی در بحث خودداری کنند. به طور خصوصی انتقاد کنید. هرگز از افراد در حضور دیگران انتقاد نکنید که طبعاً ایجاد مقاومت و ناراحتی میکند. که گفته اند نصیحت (انتقاد) در مقابل دیگران حکم سرزنش را دارد. هر کسی که کاری را به پایان رسانید باید شخصا پاداش کارش را گیرد. اگر قرار شود مسئولی نتیجه کار و تلاش زیردستان را به حساب خود بگذارد، همه نوآوریها از میان می رود و قبول مسئولیت به دشواری صورت می گیرد. دادن اعتبار به اشخاص در ازای زحمتهایی که کشیده اند عملاً پاداشی است برای رهبری که چنین محیط سازنده ای را به وجود آورده است. علاقه مندی خود را به کار زیردستان نشان دهید. برخورد گرم، خواندن اشخاص با اسم کوچک و رفتار دوستانه، مثل پیوستن به جمع همکاران فرودست به هنگام صرف غذا و پرس جو کردن از طرز کار ایشان و حتی تکرار مطالبی از قبیل "فلانی واقعاً کارت جالب است، می بینم با تلاشی که می کنی خسته شده ای، چطور است فردا کمی استراحت کنی؟" موجب می شود که کارمند به خود ببالد که کارش خیلی مهم است و سرپرست با دیده ای باز و ضمیری روشن در کارها نظارت دارد و فارغ از سلامت جسم و روح زیردستان نیست. میل باطنی خود را به صورت پیشنهاد عرضه کنید. به جای گفتن صریح و مستقیم، میل باطنی خود را به صورت غیر مستقیم اظهار کنید. مثلاً وقتی بگویید به نظر شما بهتر نیست که کار به این صورت باشد؟ آن وقت مطمئن باشید که مخاطب نه تنها متوجه منظور شما خواهد شد، بلکه با علاقمندی و رغبت، آن را خواهد پذیرفت و حتی از آن حمایت

خواهد کرد. وقتی پیشنهادی دارید و یا حتی دستوری می دهید، باید مطمئن باشید که دلایل آن را نیز می توانید ابراز بدارید. طبیعت آدمی این است که همیشه دوست دارد پیش از آن که کاری را صورت دهد، از "چرایی" آن آگاه باشد، در نتیجه بهتر است همیشه دلایل دستور خویش را به صورت کتبی یا شفاهی شرح دهید. نظریه های دیگران را در طرح هایتان دخالت دهید. پیش از اینکه طرح های شما اجراء شود، بهتر است که با زیردستان مشورت کنید و با جلب نظر آنان به آنها نشان بدهید که آنها هستند که نقش عمده را در اجرای طرح ها به عهده دارند، وقتی که چنین شد، طبیعتاً خود را مسئول دانسته و پیروزی و یا شکست طرح ها را مربوط به خود خواهند دانست، ضمن اینکه در این گونه رایزنی ها، چه بسا اندیشه های نو و سودمندی که با تجلی خود، موجب قوام و دوام طرح ها می گردند. به زیردستان احترام بگذارید. هر فرد و به ویژه جوانان که تازه پا به پای عرصه زندگی اجتماعی گذرانده اند دوست دارند که مورد احترام قرار گیرند، تشکر از زیردستان و محترم شمردن غرور و شخصیت آنها، ساده ترین و کم هزینه ترین راه جلب مشارکت صمیمانه آنها است. در کردار و رفتار تان پای دار باشید. سرپرستی که زیردستان را تخطئه می کند و موجب می شود که در لا-ک خود فرو رفته و از هر نوع اظهار وجودی خودداری کنند، هرگز نمی تواند از پشتیبانی آنها برخوردار شده و مورد اعتماد شان باشد، کارکنان از رهبرانی قبلاً پیروی می کنند که رفتارشان قابل پیش بینی باشد و عکس العمل هایشان روشن، تا قادر باشند با هر وضعیتی روبه رو شوند. نشان دهید که به زیردستان اعتماد کامل دارید و آنها به بهترین وجه کار خود را انجام می دهند. وقتی که فرد حس می کند که به او اعتماد هست و بالادست او را عنصری مفید می داند، از لحاظ روانی برای قبول مسئولیت آماده تر خواهد بود. از زیردستان بخواهید که در صورت نیاز، بدون هیچ بیم و تردیدی برای مشورت خواهی و کمک به شما مراجعه کنند. نتیجه چنین رفتاری تعلق خاطر دیگران به شما خواهد بود که با آزادی کامل نظرها و پیشنهادهای خود را ابراز دارند. وقتی اشتباهی می کنید باید با کمال شهامت و از روی صداقت به اشتباه خود اقرار کنید. بدیهی است که چنین حرکتی به زیردستان شوق و شهامت و می آموزد و محبت آمیخته با احترامی را در دل هایشان زنده می دارد. باید به ضعیف ترین پیشنهادها هم توجه کرد. ممکن است عقیده ای بسیار جالب و عالی به نظر برسد. پذیرش چنین عقیده ای دشوار نیست، اما سرپرست شایسته کسی است که به نظرهایی که حتی خنده دار هم باشند، عطف توجه کند، چون ممکن است که همین عقیده ساده و ضعیف، وقتی که بیش تر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت، نتیجه های مفیدی در برداشته باشد. از ناراحتی و چهره های درهم و اخم آلود زیردستان ناراحت نشده و در صدد مقابله به مثل نباشید. حتی در بهترین شرایط کار و بهترین نوع مدیریت هم، گاهی انسانها گرفته به نظر می رسند. سرپرستان باید بکوشند که ریشه این ناراحتی ها را کشف کرده و از میانشان بردارند نه اینکه در مقام رویارویی و مقابله به مثل برآیند. در فرصتهای مناسب به بقیه نشان دهید که کارشان بسیار مهم است و در بقاء و کارایی سازمان، نقش عمده ای دارند. طبیعت آدمی این نیست که همیشه گمان می کند که کارش مهم است، لذا گاه و بی گاه باید به زیردستان پرداخت و اهمیت کارشان را یاد آور کرد تا غرورشان پا برجا بماند. به زیردستان اجازه و فرصت دهید تا در تصمیم گیری ها مشارکت جسته و سهمی داشته باشند. چون احساس خواهند کرد که در سازمان، نقش و اهمیتی دارند که بدون مشارکت ایشان هرگز چنین تصمیم مهمی گرفته نمی شد. در نتیجه، انگیزه و پشتیبانی از تصمیم گرفته شده به وجود می آید.

## اصول سرپرستی

supervision ... مفاهیم سرپرستی

مقدمه: در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد این آگاهی موجب می شود تا او از نقاط ضعف و قوت عملکرد و رفتار خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثر بخشی بیشتر کوششهایش بکار برد. از طرفی سازمانها نیز نیاز به شناخت کارآئی کارکنان خود دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود

بخشند و بدین طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند. ارزشیابی ابزاری است که سازمانها و کارکنان را در تامین این نیازها کمک میکند حال چنانچه این ابزار به خوبی طراحی و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسب برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً تنبیه کارکنان خواهد بود. از جمله مهمترین مسائل در برنامه‌های ارزشیابی، تعیین معیارهای شایستگی و مکانیزم سنجش آنهاست. برای این منظور عمدتاً معیارهای مختلفی در ارتباط با صفات افراد و فرآیند و نتایج کار، تعیین و برای سنجش آنها نیز از مقیاسهای متعدد و متنوع استفاده شده است. در طراحی نظام ارزشیابی حاضر، با بررسی مفاهیم ارزشی، اندیشه منطقی و بهره‌گیری از تجارب چند ساله، دیدگاهی نو بدست آمده و برای تحقق آن با تکیه بر تکنیک‌های «مدیریت مبنی بر هدف» و «مقیاس رتبه‌ای ترسیمی» از روش «مدیریت عملکرد» استفاده شده است. در این دیدگاه نظر نخست آن است که شایستگی کارکنان، در حاصل و نتیجه کار آنان مشهود متجلی است و موفقیت آنان در پایان کار، حاکی از شایستگی آنان خواهد بود. ولی صرف این موفقیت، تصویر کاملی از شایستگی را بدست نمی‌دهد و تمام شایستگی آنان را نمایان نمی‌سازد بلکه نحوه کسب موفقیت نیز درخور اهمیت است. بنابراین علاوه بر مسئله نیل به هدف و کسب موفقیت، چگونگی این حرکت و میزان تلاش و کوشش کارمند در طول اجرای فعالیتها، توانائیها و نیز تصمیمات اخلاقی وی نیز مورد سنجش واقع می‌شود. کارمند یک سازمان عضو جامعه بزرگتری (جامعه) است که اعضاء آن تحت تاثیر فرهنگ و اعتقادات مخصوص آن جامعه قرار می‌گیرد. بنابراین چگونگی فرهنگ و معتقدات اجتماعی نیز بدون شک تاثیر قابل ملاحظه‌ای در طرز رفتار افراد و نیل به اهداف سازمانی را به همراه دارد. تئوریهای ارزشیابیتعاریف ارزشیابی: تعریف های متعددی پیرامون ارزشیابی عملکرد کارکنان توسط نویسندگان مدیریت ارائه گردیده است، که به چندین نمونه از آنها «در کتابهای مدیریت مذکور است» اشاره می‌گردد: ۱- ارزشیابی شایستگی عبارت است از سنجش منظم و سیستماتیک کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود. ۲- فراگردارزشیابی عبارت است از یک سلسله اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد کارکنان در فاصله زمانی معین و شامل تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می‌گردد. ۳- هرگونه اقداماتی که به گردآوری، نظارت، مشارکت و ارائه و کاربرد اطلاعات موجود در مورد کارکنان با هدف افزایش کارآیی می‌انجامد ارزشیابی گفته می‌شود. ۴- منظور از تعیین شایستگی ارزیابی درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف مشاغل محوله و تقبل مسئولیت‌ها در سازمان است که باید بطور عینی و سیستماتیک بعمل آید. ۵- ارزشیابی عملکرد مبتنی بر کار همان گونه که از عنوان موضوع برمی‌آید عبارتست از سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخصی که بعنوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت و به گونه‌ای عینی و به دور از داوری‌های شخصی و ملاکهای مبهم ارزشیابی بتوان اندازه‌گیری کرد. وجوه مشترک در کلیه تعاریف فوق و سایر تعاریفی را که در این جا ذکر نشده را می‌توان به گونه زیر خلاصه نمود: ارزشیابی عبارت است از: ۱- سنجش و اندازه‌گیری حاصل از کار و نتایج حاصله ۲- ارزشیابی باید بصورت منظم و سیستماتیک انجام پذیرد ۳- ارزشیابی باید برای یک دوره زمانی مشخص صورت پذیرد ۴- ارزشیابی باید بر اساس وظائفی که به هر یک از کارکنان محول می‌شود انجام شود. «ابراهام مازلو» معتقد است که یک فرد عادی (در فرهنگ غرب) در کودکی تحت تاثیر نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی قرار می‌گیرد. در سنین اولیه زندگی نیاز به عشق و محبت در او ظاهر می‌شود ولی در سالهای بعد و در دوران رشد شخصیت، بتدریج نیازهای قدر و منزلت و خودیابی بر رفتار او حاکم می‌شود. به اعتقاد وی، هر کوششی که باعث وقفه و مانع سیر تکامل رشد روانی به ترتیب مذکور شود برای فرد زیان‌آور است. در جامعه امروز سازمانها بدون توجه به نیازهای کارکنان خود افراد می‌خواهند که همه وقت و انرژی خود را صرف ازدیاد تولید و ارائه خدمات و افزایش بهره‌وری کنند که این امر باعث عدم ارضاء نیازهای خودیابی که لازمه رشد شخصیتی آنان است می‌گردد که نتیجه نهائی آن کاهش کارآئی سازمان و اثربخشی اهداف سازمانی را بدنبال خواهد داشت. بنابراین توجه مدیران به نیازهای مختلف افراد تحت سرپرستی و ارضاء نیازهای مختلف آنان باعث ایجاد انگیزه و افزایش

کارآئی و بهره‌وری آنان در انجام وظایف شغلی و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمان و به دنبال آن در نیل اهداف سازمان را تسهیل می‌نماید. انگیزش: بین آنچه که انسان انتظار دارد و آنچه بدست می‌آورد، تفاوت و فاصله وجود دارد لذا برای از بین بردن یا کاهش این اختلالات و فاصله، انسان به انجام عمل معین یا رفتار خاص (انگیزش) دست می‌زند. برای توضیح این مطلب، مفاهیمی همچون پاداش، هزینه، نتیجه و سطح مقایسه تعریف می‌شود. پاداش (Reward): کوششی را که یک فرد برای رفع نیازها و ارضاء خاطر خود انجام میدهد به پاداش گویند. شخصی که بدین ترتیب نیاز او ارضاء شده و رضایت خاطر بدست آورده است پاداش گرفته و لیکن پاداش صرفاً به پول و مزایای مادی اطلاق نمی‌شود. هزینه (Cost): هزینه عبارت از گذشت و محرومیتی که در نتیجه انجام فعالیت معینی، برای شخصی که آن فعالیت را انجام داده است حاصل می‌شود (مانند خستگی و نگرانی) نتیجه: به تفاضل هزینه‌ها از پاداشهای حاصل از عمل معینی نتیجه گفته می‌شود. اگر نتیجه مثبت باشد آن عمل متضمن فایده و چنانچه نتیجه منفی باشد متضمن ضرر و زیان است. سطح مقایسه: نتیجه همیشه از حداقل مورد انتظار که همان سطح مقایسه است باید بیشتر باشد تا منجر به عمل خاصی شود. البته به غیر از عوامل صدرالذکر، عوامل دیگری نیز مانند عوامل فرهنگی (سنن و عادات دیرینه) عقاید مربوط به حرفه و شغل، عادات انجام کار، آداب و سنن اجتماعی و هنجارهای آن در طرز رفتار اداری فرد موثر می‌باشند. کاربرد نتایج ارزشیابی: موضوع بند ۴ مصوبه شماره ۳۱۴۰/دش مورخ ۲۸/۳/۷۲ شورای عالی اداری به منظور اعمال ضابطه شایستگی در تصمیمات اداری و وضعیت خدمتی کارکنان، از نتایج ارزشیابی سالانه به طور وسیع در موارد زیر استفاده می‌شود. ۱- تشخیص خدمت برجسته: (موضوع بنده تبصره ۴ ماده ۳ قانون نظام هماهنگ) الف: تشخیص از طریق ارزشیابی: تشخیص از طریق بروز لیاقت‌های ویژه ۲- انتصاب به پستهای مدیریت و سرپرستی: دستگاهها مکلفند در انتصاب کارکنان خود پستهای مدیریت و سرپرستی به امتیاز ارزشیابی که حداقل ۲۷ امتیاز است دقت و توجه نمایند. و میانگین امتیازات ارزشیابی سه دوره آخر ارزشیابی اینگونه کارکنان نباید از ۲۵ کمتر باشد. ۳- ارتقاء گروه: به موجب ماده ۲ آئین نامه تغییر گروه مستخدمین رسمی و ثابت موضوع تبصره‌های یک و پنج ماده ۳ قانون نظام هماهنگ و تبصره ۳ ماده مذکور ۴- تعیین نیازهای آموزشی و بهسازی کارکنان: آموزش شغلی، آموزش اصول سرپرستی و مدیریت، آموزش معارف اسلامی، کارآموزی، آموزشهای بلند مدت ۵- تغییر شغل کارکنانی که در سه دوره متوالی حدنصاب مقرر در ارزشیابی سالانه (۱۷ امتیاز از مجموع ۳۰ امتیاز فرم ارزشیابی) را کسب نمایند شغل دیگری متناسب با استعدادها و توانائیهای آنان، بدون تغییر گروه، ارجاع میشود. ۶- افزایش فوق العاده شغل برجستگی در اجرای بند ۵ مصوبه شماره ۳۱۴۰/دش مورخ ۲۸/۳/۷۲ شورای عالی اداری و مصوبه شورای حقوق و دستمزد، (۲۰ درصد و ۱۰ درصد) ۷- تعیین ضریب افزایش سنواتی، مطابق بخشنامه شماره ۵۴۱۳/د مورخ ۱۳/۹/۷۳ هیات وزیران ۸- کاهش فوق العاده شغل ۹- پرداخت پاداش شایستگی ۱۰- اخراج ۱۱- تعیین مسیر ارتقاء شغلی (کارشناس ارشد، خیره و عالی) ۱۲- ضوابط همترازی (ماده ۸) قانون (ن ه پ ک) ۱۳- طرح ارزیابی مشاغل تحقیقی و تخصصی معیارهای ارزشیابی ۱- عوامل عملکردی (وظایف عمده و ابعاد مهم شغل و فعالیتهای و طرحهایی که توسط کارمند در طول یک دوره ارزشیابی انجام میگردد. تعداد عوامل عملکردی در مشاغل مختلف معمولاً بین ۳ تا ۸ عامل است. ۲- عوامل فرآیندی: عبارت است از معیارهایی که میزان و کیفیت تلاش و توان کارمند و یا بطور کلی رفتار و نحوه فعالیت وی را در رسیدن به اهداف شغلی و رعایت موازین اسلامی نشان میدهد. عوامل فرآیندی شامل: الف: معیارهای رفتار شغلی: معیار رفتار اخلاقی عوامل فرآیندی فرمهای ارزشیابی متصدیان مشاغل عمومی در چهار سطح سازمانی مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان انجام میگردد. الف: معیارهای رفتار شغلی کارکنان رعایت مقررات و انضباط اداری رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران پشتکار و جدیت در کار کوشش در فراگیری مهارتهای شغلی قابل اعتماد بودن انعطاف پذیر خود جوشیب: معیار رفتار اخلاقی: رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی عوامل عملکردی عبارت است از وظایف عمده یا ابعاد مهم شغل و یا فعالیتهای و طرحهایی که کارمند در طول دوره ارزشیابی انجام آنها را برعهده دارد این عوامل



ناظر بر نتایج کار بوده و بخشهای مهم و زمینه‌های کلیدی شغل را شامل می‌شوند از این رو وظایف جزئی و عرعی مورد سنجش قرار نمی‌گیرد. همانگونه که قبلاً گفته شد تعداد عوامل عملکردی در مشاغل مختلف معمولاً بین ۳ تا ۱۰ عامل است در طرح ارزشیابی برای متصدیان مشاغل عمومی چهار عامل در نظر گرفته شده است و برای متصدیان مشاغل اختصاصی با توجه به ماهیت مشاغل آنها تعداد عوامل عملکردی می‌تواند حداقل ۴ تا ۱۰ عامل تعیین نمود. به منظور آگاه ساختن کارمند از شرایطی که کار از لحاظ کمی و کیفی در حد قابل قبول یا استاندارد انجام می‌شود و نیز ایجاد مبنائی دقیق برای سنجش عوامل و تعیین میزان موفقیت کارمند در انجام وظایف و نیل به اهداف شغلی، حدود و انتظار یا استانداردهای عملکرد یا حدود انتظار برای هر عامل تعیین می‌شود. هرچه تعداد استانداردهای عملکرد بیشتر باشد ویژگیهای جنبه‌های بیشتری از عملکرد مورد بررسی و سنجش قرار خواهند گرفت در صورت وجود استاندارد برای شغل سرپرست می‌تواند از آن بعنوان ملاک تعیین حد قابل قبول کار، با توجه به شرایط خاص کار و مقتضیات واحد مربوط استفاده کند. عوامل فرآیندی عبارت است از معیارهایی که میزان و کیفیت تلاش و توان کارمند و یا بطور کلی رفتار و نحوه فعالیت وی را در نیل به اهداف شغلی و رعایت موازین اخلاقی و اسلامی نشان میدهد. عوامل فرآیندی ممکن است عیناً در شرح وظایف کارمند منعکس نباشد ولی وجود آنها دسترسی به اهداف شغلی را تسهیل و یا کیفیت مطلوب تحقق آنها را موجب خواهد شد. عوامل فرآیندی شامل معیارهای رفتار شغلی و رفتار اخلاقی است. الف- معیارهای رفتار شغلی: هفت عامل برای ارزشیابی رفتار شغلی متصدیان شاغل عمومی و اختصاصی در نظر گرفته شده است و به منظور ایجاد هماهنگی در برداشت مدیران و سرپرستان از عوامل مزبور و نیز سنجش دقیق آنها مصادیقی برای هر یک از عوامل ذکر شده است معیارهای رفتار شغلی متصدیان مشاغل عمومی در فرمهای ۳ گانه مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان درج شده است. تهیه و تدوین معیارهای رفتار شغلی متصدیان مشاغل اختصاصی بر عهده واحد ارزشیابی دستگاه می‌باشد. ب: معیارهای رفتار اخلاقی: معیار رفتار اخلاقی در این طرح (رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی است که در کلیه فرمهای ارزشیابی، اعم از فرمهای متصدیان مشاغل عمومی و اختصاصی در نظر گرفته شده است. ذیلاً به عوامل فرآیندی کارشناسان و کارکنان اشاره می‌شود. عوامل فرآیندی کارشناسان براساس طرح جدید: الف: توسعه فردی شامل: ۱- فعالیتهای آموزشی ۲- انتقال دانش و مهارتهای شغلی خود به دیگران ۳- بکارگیری روشهای جدید فن آوری اطلاعات در انجام وظایف سازمانی: رفتار ۱- پایبندی به ارزشهای دینی و انضباط اداری ۲- رفتار و برخورد مناسب با همکاران ۳- رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع: پیشنهادها سطح ملی سطح دستگاه سطح واحد عوامل فرآیندی کارکنان: الف: رفتار شغلی رعایت مقررات و انضباط اداری رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاری با همکاران رعایت شعائر، اخلاقی و رفتار اسلامی فرمهای ارزشیابی: به منظور ارزشیابی عملکرد متصدیان مشاغل عمومی و اختصاصی در سطوح مختلف سازمانی سه نمونه فرم تحت عناوین فرمهای ارزشیابی مدیران، فرم ارزشیابی کارشناسان و فرم ارزشیابی کارکنان مربوط به هر یک از سطوح مختلف تهیه شده است. از فرم ارزشیابی مدیران جهت ارزشیابی مدیران مشمول طرح ارزشیابی مشاغل مدیران استفاده می‌گردد. از فرم ارزشیابی کارشناسان جهت ارزشیابی، رئیس اداره، گروه و قسمت و کلیه کارشناسان رسته‌های شغلی مختلف و سرپرستان شامل معاون فرماندار و بخشداران مورد استفاده قرار می‌گیرد. اهداف ارزشیابی: صاحب نظران و نظریه پردازان علم مدیریت هدف از انجام ارزشیابی‌ها را مانند دیگر وظایف مدیریت، اثر بخشی و افزایش کارایی بهتر مدیریت و سرپرستی کارکنان می‌دانند. امروزه در مورد اهداف ارزشیابی اتفاق نظر وجود دارد و به نظر نمی‌رسد این اهداف در طول زمان دستخوش تغییرات قرار گرفته باشد. بطور کلی می‌توان هدف‌ها و منظورهای انجام ارزشیابی را به شرح زیر برشمرد: ۱- ارزشیابی به منظور تعیین نتیجه کارها و اقدامات انجام شده ۲- ارزشیابی به منظور تعیین معیاری برای ترفیعات است ۳- ارزشیابی به منظور ایجاد سیستم صحیح برنامه ریزی پرسنلی است ۴- ارزشیابی به منظور شناخت واقعی توانایی کارکنان و مشخص شدن معیارهایی جهت برنامه

ریزی درج‌بجایی افقی وعمودی کارکنان سازمان است. ۵- ارزشیابی به منظور برقراری روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات انجام می‌شود. ۶- ارزشیابی به منظور علاقمند کردن کارکنان ساعی بکار، از طریق ایجاد یک نظام تشویق و تنبیه منطقی ۷- ارزشیابی بمنظور تشخیص کمبودها، برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی کارکنان صورت می‌گیرد. ۸- ارزشیابی بمنظور ایجاد یک سابقه خدمتی کتبی درباره عملکرد کارکنان ۹- ارزشیابی بمنظور شناخت عملکرد خود و کسب اطلاعات لازم در مورد کارکرد کارکنان برای خود آنها ۱۰- ارزشیابی به منظور بهبود کارایی بالا و بهره‌وری در سازمان صورت می‌گیرد. در کتاب مدیریت حقوق و دستمزد، کلیه اهداف ذکر شده فوق در مورد ارزشیابی رابه صورت ذیل دسته بندی نموده است. ۱- اهداف اداری: درپیش گرفتن روش منظم جهت تعیین جابجائی های ارتقایی و افزایش حقوق و غیره ۲- اهداف اطلاعاتی: تهیه اطلاعات برای مدیریت در مورد عملکرد زیردستان و برای فرد در مورد توانائی ها و نارسایی های وی ۳- اهداف انگیزشی: برقراری تجربه و موقعیت آموزشی برای زیر دستان و ایجاد انگیزه برای پیشرفت آنان همچنین بعضی از صاحب نظران مدیریت، هدف های ارزشیابی را تحت سه عنوان به صورت زیر خلاصه می کنند. الف: حفظ و نگهداری توان موجود کارکنان و مدیران: تشخیص و رفع نارسایی هایی که ممکن است از کمبود آگاهی و توانایی کارکنان یا کمبود علاقه و انگیزه کار در آنها باشد. ج: آموزش و بهسازی نظریه های ارزشیابی (ارزیابی) در مورد نحوه ارزیابی، نظرات گوناگونی مطرح شده است که می توان آنها را تحت دو نظریه کلی عنوان نمود. نظریه اول: طبق این نظریه بهترین روش ارزیابی کار، اندازه گیری دقیق سیستم کار می باشد که در شغل مربوطه انجام می پذیرد. به اعتبار این نظریه معیار کاملاً عینی می تواند عملکرد کارکنان را دقیقاً سنجیده، میزان استحقاق کارکنان را در مقایسه با یکدیگر مشخص نماید بعبارت دیگر سنجش و اندازه گیری کار و نتیجه بدست آمده از آن یا مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت به گونه ای عینی و به دور از داورهای شخصی و ملاکهای مبهم ارزشیابی اندازه گیری کرده نمودار زیر تصویری از این طرز تفکر را نشان می دهد. اندازه گیری و سنجش دقیق کار انجام شده تشویق، تنبیه، ترفیع، تنزل دریافت عدم دریافت، باقی ماندن رها شدن نظریه دوم: به استناد این نظریه به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها ارزیابی عملکرد افراد به صورت انفرادی دشوار و بعضی موارد حتی غیرممکن است از طرف دیگر نتیجه خیلی از کارها آنچنان غیر ملموس است که نمی توان آنرا اندازه گیری نمود اینگونه نظریه پردازان ارزیابی مشخصات کارکنان را به اندازه گیری محصول کار آنها ترجیح می دهند. بنابراین کفایت صفات و ویژگیهای اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آنها را مشخص کرد. خلاصه طرح ارزشیابی و چرخه مستمر آن: «گفتگو یا مصاحبه آغاز دوره» برنامه ریزی عملکرد، تعیین وظایف یا ابعاد مهم شغل یا طرحها و تدوین حدود و انتظار با استانداردهای عملکرد «بررسی طی دوره» بررسی مستمر و کوشش و نحوه انجام وظایف کارمند، تشخیص و ثبت نقاط قوت و ضعف، ارشاد و راهنمایی و ارائه تدابیر لازم جهت اصلاح بهبود عملکرد «گفتگو یا مصاحبه پایان دوره» آگاه نمودن کارمند از نتیجه ارزشیابی بحث و بررسی در زمینه نقاط قوت و ضعف عملکرد ارائه راهنمایی و هدایت های شغلی در جهت بهسازی وی «سنجش عملکرد» ارزشیابی عملکرد بر اساس اطلاعات جمع آوری شده در طول دوره در مقایسه با حدود انتظار یا استانداردهای عملکرد ویژگیهای طرح ارزشیابی: (۱) ارزشیابی فعالیتی است که بصورت مستمر انجام می شود بدین معنا که عملکرد کارمند در طول دوره یکساله مورد بررسی قرار می گیرد از این رو برخلاف برخی از نظامهای ارزشیابی که اظهار نظر و ارزشیابی در یک مقطع زمانی خاص انجام می گیرد در این طرح قضاوت درباره عملکرد کارمند در طول دوره و در وضعیتهای مختلف فعالیت های شغلی و رفتارهای سازمانی کارمند به عمل می آید که مزیت آن کاهش خطاهای رایج در ارزشیابی را بدنبال خواهد داشت ضمن اینکه ارزشیابی بر اساس اطلاعات موثق و مستند انجام می گیرد و تدابیری که سرپرست در طول دوره جهت بهبود و اصلاح عملکرد ضعیف کارمند به کار می برد شانس موفقیت کارمند را در انجام وظایف و نیل به اهداف شغلی بیشتر میکند (۲) کارکنان در فرآیند ارزشیابی یعنی در تعیین معیارها و تدوین استانداردها و سنجش عملکرد مشارکت داشته و بتوانند اظهار نظر نمایند و نسبت به مسائل ارزشیابی

و نظر سرپرست نسبت به خود آگاه شوند مشارکت سرپرستان و کارکنان در تدوین برنامه عملکرد، سازمانها رابه سوی برنامه ریزی هدایت و از اتلاف وقت و انرژی جلوگیری و مبنای اصولی ارزشیابی رافراهم می کند (۳). عملکرد کارمند و نتیجه کار او از لحاظ ارزشیابی اهمیت بسیار درعین حال میزان تلاش و کوشش توان ورعایت موازین شرعی، اسلامی، اخلاقی نیز جایگاه درخور توجه در طرح ارزشیابی دارند. تاکید بر عملکرد و استفاده از معیارهای مبتنی بر شغل موجب می شود که حتی المقدور از سنجش ویژگیهای شخصیتی پرهیز گردد و نتایج ارزشیابی واقعی و از ذهنیت گرایی دور شود (۴). مصاحبه میان سرپرستان و کارمندان باعث بوجود آمدن آگاهی و شناخت این دو از دیدگاههای یکدیگر، شناخت تنگناها و نارسائیهها و ابزار مشارکت کارمندان خواهد بود همچنین از مقاومت و تلقی منفی کارکنان نسبت به فرآیند ارزشیابی کاسته و به احترام و درک متقابل سرپرستان و کارمندان یاری می رساند (۵). در برقراری نظام ارزشیابی، سیاست عدم تمرکز رعایت می شود یعنی ضمن ارائه چهارچوب و اصول کلی، اختیار تدوین معیارها و عوامل ارزشیابی مربوط به بخش قابل ملاحظه ای از متصدیان مشاغل به عهده سرپرستان و کارکنان خواهد بود. مراحل ارزشیابی: ۱- گفتگو یا مصاحبه آغاز دوره: در این مرحله، سرپرست کارمند جلسه مصاحبه ای در روزهای نخستین دوره ارزشیابی اوایل فروردین ماه با کارمند تشکیل و در مورد کارهایی که بر اساس شرح وظایف شغلی بر عهده کارمند است و در طول یکسال (دوره) باید انجام شود، برنامه ریزی لازم بعمل می آید. در این جلسه، علاوه بر تعیین وظایف یا ابعاد مهم شغل یا طرحها و برنامه هایی که کارمند بعهده دارد، استانداردهای حدود انتظار از عملکرد وی نیز مشخص می شود. به گونه ای که در پایان این جلسه کارمند بصورت روشن و واضح از وظایفی که قرار است در طول دوره نسبت به انجام آنها اقدام نماید و نیز نحوه انجام آنها و حدود انتظار سرپرست از وی آگاهی می یابد. توافق حاصل فی مابین کارمند و سرپرست نسبت به موارد فوق بصورت کتبی در فرم ارزشیابی درج می گردد: ۲- بررسی طول دوره: در این مرحله، سرپرست، به منظور آگاهی از کیفیت، میزان تلاش و کوشش کارمند در انجام وظایف محوله و نیل به اهداف شغلی، عملکرد وی را به صورت مستمر و دقت لازم مورد بررسی قرار می دهد و نقاط ضعف و قوت آن را ثبت و حسب مورد، تدابیر و بازخوردهای لازم را جهت تقویت عملکرد وی اقدامات لازم برای اصلاح و بهبود عملکرد ضعیف کارمند به عمل می آورد. ۳- سنجش در این مرحله، سرپرست با توجه به اطلاعات حاصل از دوره ارزشیابی و مقایسه کار کارمند با استانداردها و یا حدود انتظار و مشاوره با افرادی که به نحوی با کارمند ارتباط کاری دارند، نسبت به ارزشیابی وی اقدام می کند. ۴- گفتگو یا مصاحبه پایان دوره: پس از تکمیل فرم، سرپرست با کارمند جلسه ای را تشکیل می دهد. در این جلسه عملکرد کارمند در طول دوره ارزشیابی مورد بحث و بررسی قرار گرفته، نقاط قوت ضعف آن مشخص و کارمند از نتیجه ارزشیابی خود آگاه می شود. در صورت لزوم با توجه به توضیحات و استدلالهای کارمند، امتیاز ارزشیابی تعدیل و نهایتاً راهنماییها و هدایتهای شغلی ضروری از سوی سرپرست نسبت به کارمند به عمل خواهد آمد.

### قیمومت یا سرپرستی خانواده

supervision ... سرپرستی خانواده یک نهاد کوچک اما اساسی

سرپرستی خانواده یک نهاد کوچک اما اساسی در جامعه انسانی است. این اجتماع کوچک، بسان یک اجتماع بزرگ با مسائل مختلف اقتصادی، تربیتی و فرهنگی روبروست، از این رو موضوع سرپرستی این نهاد مهم و چگونگی اداره آن موضوعی است که به لحاظ دینی، حقوقی و جامعه شناختی جایگاه ویژه ای یافته است. ضرورت وجود سرپرست به حکم عقل، هر اجتماعی می بایست دارای سرپرست و مدیری باشد تا با ایجاد نظم و ثبات و هماهنگی بین اجزاء، آن را به سوی هدف مورد نظر هدایت کند. خانواده نیز که خود اجتماعی متشکل از حداقل دو عضو است بر اساس اهداف معینی تشکیل شده است که تأمین آن نیازمند مدیریت و سرپرستی است. اسلام و تعیین سرپرست دین اسلام، بنیان خانواده را بر محور مودت و رحمت و تفاهم و مشارکت زوجین بنا کرده است. اما به جهت

لزوم پرهیز از تشّت و اختلاف اقدام به تعیین سرپرست نموده و این مسؤلیت را به جهت ویژگی‌های موجود برعهده مرد گذاشته شده است. در آیات و روایات متعددی به سرپرستی مرد در خانواده تصریح شده است: «الرِّجَالُ قَوُّمُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ» (نساء/۳۴) «مردان سرپرست زنان هستند بدلیل آنکه خداوند برخی از ایشان را بر برخی دیگر برتری داده و نیز از اموال خویش به عنوان نفقه به همسر خود می‌پردازند.» قیم به کسی گفته می‌شود که عهده‌دار امور فرد دیگری قرار بگیرد. (۱) قیومت مرد به زن در حوزه خانوادگی است نه در حوزه اجتماعی یعنی این حکم مربوط به زن و شوهر است نه متعلق به مردان و زنان جامعه. «وَلَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيِهِنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ» (بقره/۲۲۸) «برای زنان حقوقی شاسته است همانند وظیفه‌ای که بر عهده آنهاست ولی مردان را بر زنان مرتبتی است و خداوند با عزّت و حکیم است.» این آیه اجمالاً یک نوع برتری را برای مرد در حوزه خانوادگی ثابت می‌کند. مجاهد وقتاده گفته‌اند معنای درجه عبارت است از حق اطاعت، حق استمتاع، زیادتی رشادت مرد و جهاد (۲) در میان روایات نیز دسته‌ای به سرپرستی مرد در خانواده و مدیریت زن در امور منزل دلالت داشته و دسته دیگر روایات آثار و حدود سرپرستی مرد را بیان کرده‌اند از جمله اینکه رسول اکرم می‌فرماید: «مرد نسبت به اهل و عیال خود، سرپرست و مسئول است و زن نسبت به خانه شوهر سرپرست و مسئول است.» (۳) امام صادق (ع) می‌فرماید: «از خوشبختی مرد آن است که سرپرست خانواده‌اش باشد.» (۴) سرپرستی مرد، عدالت یا تبعیض‌متقصدان حقوق اسلامی، سرپرستی مرد را نقض آشکاری بر اصل تساوی حقوق زن مرد دانسته و آن را ناشی از نگاه باطل اصالت مرد و فرعیّت زن می‌دانند در پاسخ می‌گویم: الف) قیم بودن مرد نسبت به زن، سرپرستی مرد نسبت به خانواده خویش است و اساساً به معنای برتری جنس مرد نسبت به جنس زن نیست. ب) سرپرستی یک امر نشانه کمال و برتری نیست بلکه مسؤلیت اجرایی ناشی از تقسیم کار است چنانکه یک سازمان یا نهاد افرادی به عنوان مدیرند و این جایگاه‌های از آنکه حق باشد یک مسؤلیت است و ابداً نشانه برتری معنوی نیست. ج) توانایی مرد در مسائل اجتماعی و اقتصادی بیشتر از زن است و توانمندی زن در مسائل مربوط به درون خانه بیشتر از مرد است. د) سرپرستی مرد به عنوان فرمانروایی مطلق در خانواده نیست بلکه قیام برای اداره زندگی و پذیرش مسؤلیت است که حدود و اختیارات آن معین است. ه) سرپرستی مرد به عنوان اصل تخلف ناپذیر نیست زیرا در صورتی که زن استقلال اقتصادی و صلاحیت اداره زندگی را داشته باشد می‌توان ضمن عقد ازدواج در حدود آن تصرف نموده و یا اصل این حق را برای خود منظور نماید. آثار سرپرستی مرد ۱. لزوم اطاعت زن از شوهر در روایات بسیاری به لزوم اطاعت زن از شوهر خویش در محدوده سرپرستی مرد (امور مربوطه به او) و همچنین فضیلت آن تصریح شده است. همان‌طوری که سرپرستی مرد کمال معنوی به شمار نمی‌آید اطاعت زن نیز نقص و کم‌ارزش محسوب نمی‌شود. ملا-ک کرامت انسان از نگاه خدای سبحان تقوا و پرهیزگاری اوست و هر کدام از زن و شوهر وظیفه خود را به درستی انجام دهد تقوای او فزونتر خواهد بود. رسول خدا (ص) در فضیلت همسران مطیع فرمودند: «بهترین زنان آنهایی هستند که نگاه بر آنان شوهر را خشنود سازد، چون درخواستی نماید اطاعت کنند و اگر غایب باشد ثروت و آبروی او را حفظ نمایند.» (۵) ۲. خروج زن از منزل به اذن شوهر امام صادق (ع) به نقل از پیامبر اکرم (ص) فرمودند: «یکی از حقوق مرد بر عهده زن آن است که بدون اجازه شوهر از منزل خارج نشود» (۶) توضیح این که این گونه روایات هیچ گاه دلالت بر حبس زن در خانه و جلوگیری از حضور اجتماعی او ندارند ضمن اینکه معنای روایت این نیست که زن باید برای هر بار خروج از منزل اجازه بگیرد بلکه اذن کلی کافی است، علاوه بر این خروج زن از منزل برای ادای حقوق الهی مانند انجام حج واجب یا تولی و تبری بدون اجازه شوهر جایز نیست. عده‌ای از فقهاء معتقدند حرمت خروج زن از منزل در صورتی است که با حقوق شوهر منافات داشته باشد. (۷) در مقابل برخی از فقهاء بر آنند که حرمت خروج زن بدون رضایت شوهر مطلق است. (۸) ۳- تنبیه زن ناشزه در یکی از آیات قرآن کریم تنبیه زن ناشزه توسط شوهر با شرایط خاص مجاز شمرده شده است. «وَالَّتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فِعْظُهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلاً إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً كَبِيراً» (نساء/۳۴) «آن عده از همسران شما که بیم نافرمانی آنان می‌رود

موعظه نمایید. سپس [در صورت تکرار] بستر خود را از آنان جدا کنید سپس [و در صورت تکرار] آنان را تنبیه کنید اما در صورتی که اطاعت کردند راه ظلم را در پیش نگیرید» آیه کریمه تنبیه زن ناشزه را پس از مراحل موعظه و جدا کردن بستر اجمالاً جایز می‌دارند. در روایات معصومین که مبین آیات قرآن است مقصود از زدن زن، تنبیه او با خرجی ندادن است و در برخی دیگر از روایات تنبیه زن مشروط به عدم صدمه بر آنان شده است. سیره عملی و گفتار معصومین (علیهم‌السلام) بیانگر آن است که زدن همسر مغایر اخلاق و عواطف حاکم بر خانواده است. پیامبر اکرم (ص) فرمودند: «چگونه شما مردان، همسران خود را کتک می‌زنید و [شب هنگام] او را در آغوش می‌گیرید و شرم نمی‌کنید» (۹) همچنین فرمودند: «هر مردی به زنش صدمه وارد کند خداوند به نگهبان آتش دستور می‌دهد که بر گونه او هفتاد تازیانه آتشین زند.» (۴) - اذن شوهر در تصرفات مالی زن نیز مانند مرد حق هرگونه معامله مالی و بخشش و صدقه از مال خود را دارد و به عبارت دیگر دارای استقلال اقتصادی است. الا اینکه در برخی تصرفات به منظور حفظ انسجام خانواده اذن شوهر را لازم دانسته‌اند. به عنوان نمونه برخی از فقهاء نذر زن را حتی در مورد اموال خود منوط به اذن شوهر می‌کنند (۱۰) و نیز اجماع فقهاء امامیه به آن است که سوگند زن مشروط به اذن و رضای شوهر است. (۱۱) - اذن شوهر بر اعمال مستحبی زنفقهاء عظام در مورد روزه مستحبی زن آراء مختلفی دارند اما در مورد اعتکاف زن، اذن شوهر را لازم می‌دانند و در مورد حج مستحبی او غالباً به لزوم رضایت شوهر فتوا داده‌اند. (۱۲) - لزوم پرداخت نفقه زن توسط مرد بر مرد خانواده لازم است خرجی همسر و فرزندان خود را به نحو شایسته پرداخت نماید. نفقه همسر شامل غذا، پوشاک، مسکن و دارو می‌شود برخی فقهاء لوازم زینتی و همه احتیاجات ضروری زن را جزء نفقه می‌دانند. (۷) - ولایت بر فرزندان مرد خانواده بر اموال فرزندان نابالغ همچنین بر کارهای آنان حق سرپرستی دارد همچنین رضایت او در ازدواج فرزند دختر لازم است. (۸) - تمکین جنسی زن در برابر شوهر از آیات و روایات فراوانی چنین استفاده می‌شود که هر یک از زن و شوهر نسبت به دیگری حق جنسی دارند اما الزام زن به رعایت حق جنسی شوهر بسیار بیشتر است. در قرآن کریم آمده است: «نِسَاؤُكُمْ حَرْثٌ لَّكُمْ فَأَتُوا حَرْثَكُمْ أَنَّى شِئْتُمْ وَقَدِّمُوا لَأَنفُسِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّكُمْ مُلَاقُوهُ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ» (بقره/۲۲۳) «زنان شما کشتزار شما هستند هر جا که خواستید به کشتزار خود درآیید و کاری کنید توشه آخرت فراهم نمایید و از خداوند بترسید و بدانید که او را ملاقات خواهید کرد [و در این مورد] مؤمنان را بشارت بده.» همچنین در روایات بسیاری به اهمیت و ضرورت اجابت زن به هنگام تقاضای جنسی مرد تصریح شد. و در برخی روایات حدود و آداب آن بیان شده است. هنگامی که زن از تمکین جنسی خودداری کند نفقه او ساقط می‌شود. (۹) - لزوم حسن معاشرتیکی از اصول حاکم در روابط همسران، معاشرت نیکو است. این اصل اخلاقی ریشه در قرآن کریم دارد آنجا که می‌فرماید: «وَعَاشِرُوهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ فَإِن كَرِهْتُمُوهُنَّ فَعَسَى أَن تَكْرَهُوا شَيْئًا وَيَجْعَلَ اللَّهُ فِيهِ خَيْرًا كَثِيرًا» (نساء/۱۹) «با همسرانتان به نیکی رفتار کنید و اگر کراهت از آن دارید (بدانید) چه بسیار از چیزی کراهت دارید حال آنکه خداوند در آن خیر زیادی قرار داده است.» البته این حکم اخلاقی، اختصاصی به مرد ندارد ولی از آنجائی که الزاماتی که پیش از این برای زن بیان شد خود مصداقی از حسن معاشرت زن است. مستقلاً آن را ذکر نکردیم. از جمله مصادیق حسن معاشرت می‌توان به داشتن صداقت، احترام به زن، محبت نسبت به او، مدارا و نرمخویی و نیز کم توقعی اشاره کرد. پی نوشت (۱) تفسیرالمیزان، ترجمه چاپ بنیاد علی و فرهنگی علامه طباطبایی ۱۳۶۶، ج ۴، ص ۵۰۷.۲) شیخ طبرسی، مجمع البیان، ج ۲، ص ۵۷۵.۳) وسائل الشیعه، ج بیروت، ج ۵۱، ص ۲۵۱، ب ۲۱، ح ۷.۴) مستدرک الوسائل، ج ۱۴، ص ۲۴۸، ب ۶۳، ح ۱۶۶۱۲.۵) ر.ک، ابوالفتوح رازی، تفسیر کبیر، ج ۱، ص ۷۶.۶) وسائل الشیعه، ج ۱۴، ص ۱۱۱، ح ۱.۷) سید ابوالقاسم خویی، منهاج العالمین، انتشارات مهر، ۱۴۱۰ ق، ج ۲، ص ۲۸۹.۸) روح الله الموسوی خمینی، تحریر الوسیله، ج ۲، ص ۳۰۳.۹) الطبقات الکبری، ج ۸، ص ۲۰۵.۱۰) تحریر الوسیله، ج ۲، ص ۱۱۷. ۱۱) م. ۳۱۱ ر.ک: عروه الوثقی، ج ۲، ص ۷۸.۱۲) ر.ک: عروه الوثقی، ج ۲، ص ۷۸.



## ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران

مصوبه شورای عالی اداری

جمهوری اسلامی ایران رئیس جمهور شورایی عالی اداری باسمة تعالی وزارتخانه ها، موسسات، شرکتهای دولتی، بانک ها، شهرداریها، نهادهای انقلاب اسلامی و سایر دستگاههایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می کنند. «ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران» شورای عالی اداری در یکصدمین جلسه مورخه ۲۴/۱۲/۱۳۸۱ بنا به پیشنهاد سازمان مدیران و برنامه ریزی کشور به منظور ارتقاء بهره وری و کارآیی نیروی انسانی و مدیریت دستگاههای اجرایی و برقراری نظام مطلوب انتخاب و انتصاب مدیران و متخصص و ایجاد ثبات در مدیریت ها و افزایش انگیزش کارکنان برای ارتقای شغلی، «ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران» را به شرح زیر تصویب نمود. الف) دایره شمول ماده ۱- مدیران مشمول ارزیابی مشاغل مدیران، مدیران شرکتهای دولتی، رؤسای ادارات و عناوین مشابه و همطرازان آنها (مدیران میانی و عملیاتی) در کلیه و دستگاههای فوق الذکر مشمول این مصوبه می باشند. تبصره - همطرازان مشمول این مصوبه، بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و تصویب شورای امور اداری و استخدامی تعیین می گردد. ب) معیارهای انتخاب ماده ۲- مشمولین این مصوبه بر اساس سه معیار کلی وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریتی متناسب با پست مورد تصدی انتخاب می شوند (جدول پیوست) تبصره : سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است سطوح مختلف مدیریتی (عالی، میانی، عملیاتی) را مشخص نموده و به دستگاهها ابلاغ نماید. ماده ۳- حداقل شرایط لازم برای انتصاب در مشاغل مدیریتی و سرپرستی عبارتند از: ۱- دارا بودن مدرک کارشناسی مرتبط با رشته شغلی (طبق طرحهای طبقه بندی مشاغل) ۲- گذراندن دوره آموزش مدیریت و یا دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد در یکی از رشته های مدیریت. ۳- حداقل ۶ سال سابقه تجربی در رشته های شغلی مربوط یا مشابه و یا دو سال سابقه مدیریت در رشته های شغلی مربوط یا مشابه ۴- اخذ حداقل ۶۰ امتیاز از معیارهای کلی وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریتی یا تشخیص کمیته امور مدیران، شوراها و کمیسیون های تحول اداری. (جدول موضوع ماده ۲) تبصره ۱- شرایط تحصیلی و تجربی برای انتخاب در مشاغل مدیریت (سرپرستی یا پایه) بر اساس ضوابط مصوب شورای امور اداری و استخدامی کشور می باشد. تبصره ۲- شورای تحول اداری یا کمیسیون تحول اداری دستگاهها می تواند علاوه بر شرایط فوق الذکر شرایط اختصاصی برای تصدی پست های مدیریتی تعیین و ملاک عمل قرار دهند و حد نصاب مذکور در بند ۴ را متناسب با شرایط دستگاه و مدیران موجود افزایش دهد. ج) فرایند انتخاب، انتصاب و تغییر ماده ۴- انتخاب افراد به پست های موضوع این مصوبه از انتخاب طریق مقامات یا مدیران ذیربط و تأیید شورا و یا کمیسیون تحول اداری دستگاه انجام می گیرد. ماده ۵- شورا یا کمیسیون تحول اداری دستگاه بر اساس ضوابط و دستورالعملهای تهیه شده که به تأیید سازمان مدیریت و برنامه ریزی می رسد، شایستگی افراد پیشنهادی را مورد بررسی قرار داده و اعلام نظر می نماید. ماده ۶- مدیران و سرپرستان موضوع این مصوبه توسط مقام مسئول دستگاه برای مدت ۴ سال منصوب می شوند تبصره ۱- احکام مدیران و سرپرستانی که عملکرد چهار سال گذشته آنها مثبت ارزیابی شود، با تأیید مقامات مسوول قابل تمدید خواهد بود. تبصره ۲- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است دستورالعمل و ضوابط ارزیابی عملکرد مدیران و سرپرستان را تهیه و جهت اجرا به دستگاههای ذیربط ابلاغ نماید. ماده ۷- به منظور انگیزش برای کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی و انتصاب به پستهای سرپرستی و مدیریتی، مسئولین دستگاهها ترتیبی اتخاذ کنند که حتی الامکان انتخاب افراد از کارکنان داخل دستگاه انجام شود. تبصره ۱- در صورتی که انتخاب افراد واجد شرایط از کارکنان درون دستگاه امکانپذیر نباشد، دستگاههای اجرایی می توانند حداکثر تا بیست درصد انتصاب خود را در رده مدیران از افراد خارج از دستگاه ذیربط انجام دهند. تبصره ۲- به منظور ارتقاء مشارکت بانوان در مدیریتی، دستگاههای اجرایی موظف هستند برنامه ریزی و اقدامات لازم را برای شناسایی و ارتقاء توانمندیهای

بانوان و انتصاب آنها در سطوح مدیریتی انجام دهند به نحوی که همه ساله انتصاب بانوان در پست های مدیریتی افزایش یابد. ماده ۸- هر گونه جابجایی قبل از پایان دوره تصدی موضوع ماده شش این مصوبه، با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد فرد، بر اساس پیشنهاد مقامات مسئول و با تایید شورا و یا کمیسیون تحول اداری دستگاه امکان پذیر است. تبصره ۱- شورا یا کمیسیون تحول اداری مکلف است برای رسیدگی به پیشنهاد ارایه شده، در صورت تقاضای مستخدم ذیربط جلسه را با حضور مربوط را با حضور وی تشکیل دهد. تبصره ۲- در صورت تشخیص عدم توانایی فرد انتخاب شده برای انجام وظایف محوله، مدیر مافوق می تواند فرد منصوب شده را بدون طی تشریفات فوق الذکر در مدت شش ماه نخست انتصاب، تغییر دهد. تبصره ۳- اجرای این ماده در مورد فرمانداران و بخشداران تابع ضوابط خاصی خواهد بود که توسط وزارت کشور تهیه و ابلاغ می گردد. ماده ۹- به منظور شناسایی افراد شایسته برای تصدی پست های مدیریتی و فراهم نمودن زمینه های بروز توانایی و لیاقت افراد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاهها می توانند نسبت به برگزاری آزمون های عمومی و اختصاصی مدیریتی از بین داوطلبان پست های مدیریتی اقدام و بانک اطلاعاتی مورد نیاز را ایجاد نموده و افراد واجد شرایط را به مقامات مسوول معرفی نمایند. (د) سازمان کار ماده ۱۰- سیاست گذاری، هدایت، تصویب مقررات و ضوابط لازم برای استقرار نظام شایسته سالاری به عهده شواریهالی اداری می باشد. تبصره: ضوابط و دستورالعمل های لازم برای تشخیص و تایید صلاحیت مقامات موضوع تبصره ۲ ماده ۱ قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و همپرازان آنان (مدیران عالی) به تصویب این شورا می رسد. ماده ۱۱- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است اقدامات لازم را برای توجیه، پی گیری و اجرای این مصوبه بعمل آورد. تبصره: دستگاههای مشمول این مصوبه موظفند گزارشهای مربوط به انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران و سرپرستان را هر شش ماه یکبار براساس دستورالعمل به سازمان مدیریت و برنامه ریزی به این سازمان ارایه دهند و سازمان مزبور پس از جمع بندی، گزارش دستگاههای اجرایی را تهیه و به شورای عالی اداری تقدیم می کند. ماده ۱۲- وظایف شوراها و کمیسیون های تحول اداری دستگاهها در اجرای مفاد این مصوبه به شرح زیر است: ۱- برنامه ریزی و نظارت بر اجرای ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران در دستگاه ۲- تهیه ضوابط و دستورالعمل های داخلی برای استقرار مصوبه. ۳- بررسی و تایید شایستگی افراد پیشنهاد شده توسط مرجع ذیربط ۴- تهیه گزارشهای دوره ای در خصوص اجرای مصوبه در دستگاه ذیربط تبصره ۱- شوراها و یا کمیسیون های تحول اداری می توانند نسبت به تشکیل کمیته امور مدیران با مسئولیت یکی از معاونین دستگاه اقدام و انجام امور فوق را به این کمیته تفویض نمایند. تبصره ۲- بررسی و تایید صلاحیت افراد در سطوح مدیریتی و سرپرستی که محل خدمت آنان در واحدهای استانی یا شهرستانی می باشد توسط کمیسیون تحول اداری استان (مستقر در هر دستگاه) و با در نظر داشتن مصوبه شماره ۶۰۲/۱۲ مورخ ۳۰/۷/۱۳۷۷ شورای عالی اداری در خصوص تعیین وظایف و اختیارات استانداران و فرمانداران انجام می شود. ماده ۱۳- عالی ترین مقام دستگاه ها مسئول حسن اجرای این مصوبه در دستگاه متبوع می باشند. من... التوفیق محمد ستاری فر معاون رییس جمهور و دبیر شورای عالی اداری رونوشت: دفتر مقام معظم رهبری - دفتر ریاست محترم جمهوری - دفتر ریاست محترم مجلس شورای اسلامی - دفتر ریاست محترم قوه قضاییه - کلیه وزارتخانه ها و سازمانهای دولتی - استانداران محترم سراسر کشور - کمیسیون های امور اجتماعی و برنامه و بودجه مجلس شورای اسلامی - دفتر بازرسی رییس جمهور - دفتر ریاست دیوان عدالت اداری - اداره کل قوانین و مقررات ریاست جمهوری - روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران - دفتر امور شوراها و مجامع عمومی نهاد ریاست جمهوری - فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران.

### اصول و مبانی سرپرستی و مدیریت سازمانها و مراکز

تعریف سازمان: گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با

یکدیگر همکاری می‌کنند. انواع سازمانها: ۱. سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی ۲. سازمانهای تولیدی و خدماتی ۳. سازمانهای دولتی و خصوصی • سازمانهای انتفاعی: سازمانهایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می‌شوند • سازمانهای غیر انتفاعی: این سازمانها، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می‌شوند مانند اتحادیه‌های کارگری و انجمن‌های مذهبی • سازمانهای تولیدی: این سازمانها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می‌کنند مانند کارخانه‌های تولید کفش و تلویزیون • سازمانهای خدماتی: این نوع از سازمانها خدمات ارائه می‌کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی • سازمانهای دولتی: این نوع سازمانها تحت کنترل دولت هستند • سازمانهای خصوصی: این نوع سازمانها بجای کنترل دولت توسط افراد یا بخش دولتی کنترل می‌شوند • تعریف مدیریت: فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمان • انواع محیط سازمانی: (۲) محیط خارجی: مواد اولیه پول انرژی اطلاعات نیروی انسانی (۱) محیط داخلی: عواطف ارزشها اعتقادات منافع کارکنان منافع سهامداران • انواع مدیران: (۲) از نظر فعالیت‌های سازمانی: مدیران وظیفه‌ای مدیران عمومی (۱) از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی مدیران میانی مدیران عالی‌تعاریف مدیران عملیاتی، میانی و عالی • مدیران عملیاتی (خط اول): مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان • مدیران میانی: این مدیران به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی هستند • مدیران عالی: گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند. و این مدیران اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمان را تشکیل می‌دهند. تعاریف مدیران وظیفه‌ای و مدیران عمومی • مدیران وظیفه‌ای (تخصصی): کارکنانی با مهارت‌های ویژه در زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی و غیره • مدیران عمومی: مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌هایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی و امور مالی. مهارت‌های مورد نیاز مدیران: (۱) مهارت‌های ادراکی (۲) مهارت‌های انسانی (۳) مهارت‌های فنی • مهارت‌های ادراکی: این مهارت به مدیر امکان می‌دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند • مهارت‌های انسانی: این مهارت به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند • مهارت‌های فنی: این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است • رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز • اصول مدیریت در نظریه مدیریت اداری ۱. تقسیم کار ۲. اختیار ۳. انضباط ۴. وحدت فرماندهی ۵. وحدت جهت ۶. الویت منافع عمومی بر منافع فردی ۷. جبران خدمات کارکنان • وظایف مدیر: (۱) برنامه‌ریزی (۲) سازماندهی (۳) هدایت (۴) نظارت (۵) خلاقیت • تعریف نقش: نقش یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی • نقش‌های مدیریتی • سیر تحول اندیشه مدیریت: (۱) نظریه‌های کلاسیک (۲) نظریه‌های نئوکلاسیک (۳) نگرش کمی مدیریت (۴) نگرش سیستمی (۵) نگرش اقتضایی (۶) جنبش جدید در روابط انسانی • نظریه‌های کلاسیک (۱) مدیریت علمی (۲) مدیریت اداری (۳) مدیریت بوروکراتیک • هدف نظریه مدیریت علمی: تعریف جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین - کارگر. برای رسیدن به این هدف، بجای تاکید بر روش‌های سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کارگری را تحلیل و زمان و ابزارهای لازم برای انجام کار را نیز مطالعه کردند • شعار مدیریت علمیاتتخاب بهترین روش برای انجام هر کار • شیوه‌های لازم برای تعیین بهترین روش انجام کار: مطالعات زمان و حرکت سرپرستی تخصصی‌انگیزه‌های فردی • اصول مدیریت علمی: (۱) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار (۲) گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان (۳) همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان (۴) تقسیم تقریباً مساوی کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان • در نظریه مدیریت اداری فعالیت سازمان عبارتند از: (۱) فعالیت‌های فنی (۲) فعالیت‌های بازرگانی (۳) فعالیت‌های مالی (۴) فعالیت‌های امنیتی (۵) فعالیت‌های حسابداری (۶) فعالیت‌های مدیریتی • طبق نظریه مدیریت اداری توانایی‌های لازم برای مدیران بر اساس فعالیت‌های شش‌گانه عبارتند از: توانایی‌های عام شامل



فعالیت‌های شش‌گانه توانایی‌های خاص مدیریتی توانایی‌های فنی و تخصصی • مشخصات مدیریت بوروکراتیک: قوانین و مقررات غیرشخصی بودن تقسیم کار ساختار سلسله مراتبی تعهد برای کار مادام‌العمر ساختار اختیار منطقی بودن • تعریف اختیار: حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را با کمک پاداش یا تنبیه گویند • اختیار به سه طریق صورت مشروعیت پیدا می‌کند: اختیار سنتی اختیار شخصیتی اختیار عقلایی-قانونی • نهضت روابط انسانی (نظریه نئو کلاسیک): مطالعات هاثورننگرش رفتاری • نتیجه‌گیری از مطالعات هاثورن: (۱) انسانها اساساً بوسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند. (۲) انسانها از فشار اجتماعی گروه همکاران بیشتر از تشویق و کنترل متاثر می‌شوند. (۳) انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی می‌پردازند نسبت به آن پاسخگو و متعهدند • نهضت روابط انسانی مبلغ اندیشه‌های زیر شد: (۱) حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود. (۲) هدف‌های کارکنان باید در جهت رفاه کارکنان باشد. (۳) در مدیریت و تصمیم‌گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود. (۴) با تغییر در ساختار سازمان امکان آزادی عمل و ابتکار داده شود. (۵) اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار بدرستی شناخته شود • نگرش کمی مدیریت: ۱. علم مدیریت ۲. مدیریت عملیاتی ۳. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت • نگرش سیستمی: این نگرش تقریباً از سال ۱۹۶۰ به بعد در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است • عناصر کلیدی در نگرش سیستمی: ۱. تعریف سیستم ۲. سیستم‌های فرعی ۳. سیستم‌های باز و بسته ۴. مرز سیستم ۵. هم‌افزایی ۶. جریان ۷. بازخورد • تعریف سیستم: مجموعه‌ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و نقش معینی ایفا می‌کنند • سیستم‌های فرعی: اجزایی که کل سیستم را می‌سازند سیستم‌های فرعی می‌نامند • سیستم‌های باز و بسته: سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد سیستم باز نامیده می‌شود. سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل نداشته باشد سیستم بسته نامیده می‌شود • مرز سیستم: هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می‌کند • بازخورد: کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است • هم‌افزایی: یعنی اینکه هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل دهنده آن است • نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی) اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد • متغیرهای اقتضایی: (۱) الزامات محیط خارجی سازمان (۲) فناوری (۳) افرادی که برای سازمان کار می‌کنند • تصمیم‌گیری: انتخاب یک راه از میان راههای مختلف و در حقیقت بهترین راه برای نیل به اهداف • خط‌مشی: خط‌مشی‌ها راهنمای تصمیم‌گیری‌اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می‌کنند که مدیران باید در محدوده آنها تصمیم‌های آتی را اتخاذ کنند • روشها: روشها شیوه‌های مشخص، یا گام‌هایی معین را برای اجرای فعالیت‌های آینده تعیین می‌کنند و راهنمای عمل‌اند • قوانین: اقدامات الزامی ویژه‌ای را معین می‌کنند (بایدها و نبایدها) • فرآیند تصمیم‌گیری: ۱- تعریف مسئله ۲- ارزیابی راه‌حلهای ۳- اتخاذ تصمیم (انتخاب راه‌حلهای) ۴- اجرای تصمیم ۵- ارزیابی نتایج • انواع مسئله: ۱- خوش ساختار ۲- بدساختار • انواع تصمیمات: ۱- برنامه‌ریزی شده ۲- برنامه‌ریزی نشده • رابطه انواع تصمیمها و مسائل و سطوح سازمانی • شرایط محیطی تصمیم‌گیری: ۱. اطمینان ۲. مخاطره ۳. عدم اطمینان ۴. ابهام شرایط تصمیم‌گیری • شرایط اطمینان: در شرایط اطمینان مدیران درباره یک مسئله، راه‌حلهای جایگزین و نتایج احتمالی آن راه‌حلهای کاملاً آگاهی دارند، بنابراین می‌توانند وقایع موثر بر آنها یا نتایج آنها را نظارت کنند • شرایط مخاطره: مدیر مسئله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه‌حلهای ممکن در اختیار دارد و براساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند • روش اخذ تصمیم در شرایط مخاطره: (۱) یک راه از میان راههای ممکن انتخاب شود. (۲) تمام نتایج حاصل از راه انتخاب شده با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی شود. (۳) هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود. (۴) نتایج حاصل از مرحله (۳) با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه انتخابی در مرحله (۱) به دست آید. (۵) مراحل (۱) تا (۴) برای بقیه راههای ممکن تکرار شود. (۶) اکنون راه‌حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد به عنوان راه‌حل انتخابی برگزیده شود • مثالی از تصمیم‌گیری در شرایط



نظر برای تصمیم‌گیری صاحب نظر و مجرب هستند گرد هم می‌آیند. • فن دلفی: در این روش برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب و نظرات آنان را با پرسشنامه جويا می‌شوند. • ملاقاتهای الکترونیکی: این روش جدیدترین شیوه تصمیم‌گیری گروهی است و روش گروه اسمی را با فناوری پیشرفته کامپیوتر درهم می‌آمیزد. • مزایای اصلی ملاقاتهای الکترونیکی: ۱. گمنامی ۲. درستکاری ۳. سرعت • تعریف برنامه‌ریزی: تعیین مأموریت سازمان، مشخص کردن هدفها و پدید آوردن برنامه‌هاست. • تعریف مأموریت سازمان: تصویری استوار و بلند مدت از وضعیت آینده سازمان. • هدف‌های سازمانی: منابع و تلاشهای سازمانی را در جهت اجرای مأموریت سازمان هدایت می‌کند. ابعاد برنامه‌ها: • بعد سطح برنامه‌های راهبردی برنامه‌های راهکاری برنامه‌های عملیاتی • بعد زمان بلند مدت میان مدت کوتاه مدت • بعد قلمرو: برنامه‌های فراگیر برنامه‌های محدود به بخش • بعد استمرار: برنامه‌های همیشگی برنامه‌های یکباریانواع برنامه‌ریزی: • برنامه‌ریزی غیررسمی • برنامه‌ریزی رسمی • ویژگی‌های خط‌مشی: (۱) صراحت و وضوح (۲) قابلیت اجرایی (۳) قابلیت انعطاف (۴) جامعیت (۵) هماهنگی (۶) مستدل بودن (۷) از قوانین قابل تفکیک باشد (۸) مدون و مکتوب باشد • انواع خط‌مشی: (۱) خط‌مشی‌های اساسی (۲) خط‌مشی‌های کلی (۳) خط‌مشی‌های واحدی • مسئولیت برنامه‌ریزی: • متخصصان برنامه‌ریزی • گروه ضربت برنامه‌ریزی • بر عهده خود مدیران • انواع هدف گذاری: هدف گذاری سنتی هدف گذاری بر مبنای هدف • ابزارهای برنامه‌ریزی: • پیش‌بینی‌آورد شرایط یا رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش و تجربه گذشته • جداول زمان‌یفرآیندی برای تنظیم فهرستی از جزئیات فعالیت‌هایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود • انواع پیش‌بینی: ۱. پیش‌بینی اقتصادی ۲. پیش‌بینی فنی ۳. پیش‌بینی روند اجتماعی ۴. پیش‌بینی فروش • جداول زمانی: • نمودار گانتاین نمودار معمولاً در برنامه‌ریزی پروژه به کار می‌رود و فعالیتهای مختلف، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه مورد نظر نشان می‌دهد. • فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت) نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتهای مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می‌دهد. • برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید: (۱) فعالیتهایی که باید اجرا شوند را معین کند. (۲) توالی فعالیت‌ها را مشخص کند. (۳) زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند. (۴) شبکه را ترسیم کند. (۵) بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد را معین کند. تعاریف کلیدی در شبکه پرت: • رویداد: نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. • فعالیت: اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا یک پروژه است. • مسیر بحرانی: مسیری که از اولین رویداد تا حصول هدف به حداکثر زمان نیاز دارد. • سازماندهی: فرآیند سامان دادن افراد و سایر منابع برای اجرای وظایف در جهت اهداف مشترک. • تعریف ساختار سازمانی: چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. • اهداف ساختار سازمانی: (۱) جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط (۲) توزیع اختیار برای تصمیم‌گیری به طور موثر (۳) تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری • ویژگی‌های ساختار رسمی: (۱) حالت آرمانی دارند. (۲) دارای ماهیت غیر شخصی می‌باشد. (۳) روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح می‌شود. • ویژگی‌های ساختار غیررسمی: (۱) بیانگر حالت واقعی است. (۲) ماهیت سازمان غیر رسمی شخصی است. (۳) مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد. • انواع نمودار سازمانی: (۱) نمودارهای هرمی (۲) نمودارهای افقی (۳) نمودارهای دایره‌ای • کاربرد نمودارها: (۱) نمودارهای سازمانی تصویر خلاصه‌ای از ساختار هر سازمان است. (۲) نمودارها نشان‌دهنده کانون توجه هر سازمان است. (۳) از نمودارها به عنوان راهنمایی برای کارشکافی، تنظیم شرح و مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین مشخصات مدیریت سازمان و نیازهای آموزشی استفاده می‌کنند. (۴) راهنمای افراد خارج از سازمان هستند که می‌خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند. • محدودیتهای نمودار سازمانی: (۱) نمودارهای سازمانی الگویی ایستا از فرآیند و موقعیتهای پویا ارائه می‌دهند. (۲) نمودارها فقط ساختار رسمی هر سازمان را نشان می‌دهند. (۳) نمودارها معمولاً در برابر تغییرات سازمانی کهنه و منسوخ می‌شوند. (۴) روابط رسمی و مجاری ارتباطی که در نمودارها

نشان داده می‌شوند غالباً مانع پیدایش روابط و مجاری ارتباط غیر رسمی می‌شوند. • تعریف واحدسازی: (گروه بندی) واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته‌بندی و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می‌شود تا کل سازمان را شکل دهند. • واحدسازی وظیفه‌ای: • اساسی برای گروه‌بندی مشاغلی است که با یک وظیفه سازمانی یا مهارت تخصصی مرتبطند مانند:

۱. بازاریابی ۲. امور مالی ۳. عملیات ۴. منابع انسانی • مزایا واحدسازی بر اساس وظیفه: (۱) روشی منطقی و اثبات شده در طول زمان (۲) بهترین راه ایجاد اطمینان است (۳) از اصل تخصص پیروی می‌کند (۴) آموزش را آسان می‌کند (۵) وسایلی را برای کنترل شدید در سطح بالای سازمان تدارک می‌بیند • معایب واحدسازی بر اساس وظیفه: (۱) واحدسازی وظیفه‌ای بر هدفهای کلی سازمان تمرکز دارد (۲) تطبیق سریع سازمان را با تغییرات محیطی دشوار می‌کند (۳) موجب محدود شدن تخصصها می‌شود • واحدسازی بر اساس محصول: در این واحدسازی مشاغل بر طبق کالاها و خدماتی که ارائه می‌دهند گروه‌بندی می‌شوند • مزایای واحدسازی بر اساس محصول: (۱) از سرمایه تخصیص داده شده برای محصولی خاص بهتر استفاده می‌شود (۲) از تخصصها و مهارتهای نیروی انسانی حداکثر استفاده به عمل می‌آید (۳) هماهنگی میان فعالیتها و وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد (۴) زمینه آموزش را برای مدیران فراهم می‌کند (۵) موجب تنوع تولید کالا و بهبود ارائه خدمات می‌شود • معایب واحدسازی بر اساس محصول: (۱) استخدام افراد بیشتری با تواناییهای لازم در مدیریت را الزامی می‌کند (۲) به دلیل تکرار خدمات و فعالیتها مشابه در واحدهای مختلف هزینه بیشتری را به سازمان تحمیل می‌کند (۳) مدیریت عالی سازمان به دشواری می‌تواند کنترل لازم را اعمال کند (۴) مشتری برای خرید چند نوع کالا مجبور است به واحدهای مختلف سازمان مراجعه کند (۵) کارکنان ممکن است آنچنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیتها وسیع سازمان را فراموش کنند • واحدسازی جغرافیایی یا منطقه‌ای: منابع بر اساس مکانی که قرار است کار سازمان در آنجا اجرا شود یا حوزه بازار منطقه‌ای که نظام مدیریت در آن فعالیت دارد واحدسازی می‌شود • مزایای واحدسازی جغرافیایی: (۱) تشریک مساعی محلی را در تصمیم‌گیریها تشویق می‌کند (۲) امکان استخدام افراد محلی را افزایش می‌دهد (۳) ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می‌کند (۴) امکان پاسخگویی سریع و کارآمد به شرایط محلی در محلها مختلف فراهم می‌شود (۵) توانایی اداره کارآمد و موثر عملیات پراکنده در حوزه‌ای وسیع ایجاد می‌شود • معایب واحدسازی منطقه‌ای یا جغرافیایی: (۱) کمبود نیروهای متخصص و کارآمد که ممکن است رشد سازمان را محدود سازد (۲) تکرار برخی خدمات در مناطق مختلف (۳) مدیریت عالی سازمان به دشواری می‌تواند کنترل لازم را اعمال کند (۴) مناطق جغرافیایی گوناگون را به دشواری می‌توان هماهنگ کرد • واحدسازی بر اساس مشتری: عامل کلیدی در دسته‌بندی فعالیتها در این نوع واحدسازی مشتری یا ارباب رجوع است • مزایای واحدسازی بر اساس مشتری: (۱) به مزایای اقتصادی دست می‌یابد (۲) فناوری تخصصی را به کار می‌برد (۳) مهارتهای ویژه را بهبود می‌بخشد • معایب واحدسازی بر اساس مشتری: (۱) ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند (۲) به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد (۳) ممکن است نتواند گروههای مشتریان را همواره خوب تعریف کند • واحدسازی بر اساس فرآیند تولید: بر فرآیند تولید کالا و خدمات تاکید دارد و بر طبق مراحل اصلی فرآیندی که برای تولید محصول و خدمات به کار رفته است • مزایای واحدسازی بر اساس فرآیند تولید: (۱) به مزایای اقتصادی دست می‌یابد (۲) فناوری تخصصی را بکار می‌برد (۳) مهارتهای ویژه را بهبود می‌بخشد • معایب واحدسازی بر اساس فرآیند تولید: (۱) هماهنگی واحدها دشوار است (۲) مسئولیت سوددهی با مدیران سطح بالای سازمان است (۳) این شیوه برای پرورش مدیران عمومی نامناسب است • پیش‌دانسته‌های الگوهای جدید واحدسازی: واحد صف: واحدهایی که وظایف آنها به طور مستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است. واحد ستاد: واحدهایی که وظایف آنها به طور غیرمستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است • انواع ستاد: (۱) ستاد عمومی (۲) ستاد شخصی (۳) ستاد تخصصی • اختیارات ستاد تخصصی: (۱) مشاورتی (۲) خدماتی (۳) نظارتی (۴) وظیفه‌ای • واحدسازی بر مبنای پروژه: در سازمانهایی که هدف و مأموریت آنها را

می‌توان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های نسبتاً مستقلاً اجرا کرد، این ساختار سازمانی قابل استفاده است. • سازمان ماتریسی و خزانه‌ای: سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه با هم سازمان ماتریسی را بوجود می‌آورند. در ساختار ماتریسی نیروهای متخصص سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند. • ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادهو کراسی) سازمانها ویژه و موقت، برخلاف سازمانهای بوروکراتیک، کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تاکید دارند و برای نیل به هدفهای ویژه‌ای تشکیل می‌شوند. •

حیطه نظارت: شامل عده افراد و تعداد واحدهایی است که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند. • زنجیره فرماندهی بر دو اصل استوار است: (۱) اصل وحدت فرماندهی (۲) اصل سلسله مراتب • عوامل موثر بر حیطه نظارت: (۱) پیچیدگی کار (۲) استاندارد کردن کار (۳) محل کار کارکنان (۴) سطح مهارت (۵) فعالیتهای غیر سرپرستی (۶) اولویتهای شخصی • تمرکز و عدم تمرکز: تمرکز: وقتی تحقق می‌یابد که اختیار در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است. عدم تمرکز: یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین‌تر مدیریت. • عوامل موثر در غیر متمرکز کردن سازمان: (۱) اندازه فعلی سازمان (۲) مشتریان سازمان (۳) تنگنا خط تولید سازمان (۴) عرضه کنندگان کالاهای مورد نیاز سازمان (۵) اتخاذ تصمیمات سریع (۶) مطلوب بودن خلاقیت در سازمان • تعریف قدرت: توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند. • منابع قدرت: ۱. قدرت پاداش ۲. قدرت قانونی ۳. قدرت اجبار ۴. قدرت تخصص ۵. قدرت مرجع • تعریف اختیار: حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تاثیر بر دیگران به کار بندد. • نظریه‌های اختیار: (۱) نظریه کلاسیک اختیار (۲) نظریه پذیرش اختیار • اصول واگذاری اختیار: (۱) واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آنها. (۲) واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند. (۳) واگذاری اختیار قابل فسخ است. (۴) واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد. (۵) تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود. • مزایای واگذاری اختیار: (۱) مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسئولیتهای مهمتر خود در سطح عالی مدیریت پردازد. (۲) واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیمهای معتبر می‌شود. (۳) به تصمیم گیری سرعت می‌بخشد. • تعریف انگیزش: هر نوع تاثیری است که موجب تقویت، جهت گیری و بروز رفتار انسانها می‌شود. • نظریه ای. آر. جی: (۱) نیازهای زیستی (۲) نیازهای تعلق (۳) نیازهای رشد • نظریه انتظار: ارزش مورد انتظار برای نتیجه رفتاری که سر می‌زند × احتمال مورد انتظار برای نتیجه ای که تحقق خواهد یافت •

= نظریه تعیین هدف: وقتی افرادی به شیوه‌ای عمل می‌کنند که آنان را به سوی هدفهای روشنی که پذیرفته‌اند و انتظار منطقی برای تحقق آن دارند می‌داند، در حقیقت برانگیخته شده‌اند. • راهبردهای برانگیختن اعضای سازمان: (۱) ارتباط مدیریتی (۲) نظریه X و Y (طراحی شغل) (۴) نظریه تقویت (۵) محرکهای بولی و غیر بولی • پیوستار رهبری: (۱) مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند. (۲) مدیر تصمیم را می‌قبولاند. (۳) مدیر اندیشه‌ها را معرفی و سوالها را مطرح می‌کند. (۴) مدیر یک تصمیم موقتی را که امکان تغییر دارد مطرح می‌کند و به زیردستان اجازه می‌دهد که در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. (۵) مدیر مسئله را مطرح می‌کند، پیشنهادها را می‌پذیرد و سپس تصمیم می‌گیرد. •

چهار سبک رهبری هرسی و بلانچارد در نظریه چرخه زندگی: (۱) سبک آمرانه (۲) سبک متقاعدکننده (۳) سبک مشارکتی (۴) سبک تفویضی • سبک آمرانه (وظیفه مداری زیاد- رابطه مداری کم): در این سبک رهبر نقش‌ها را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید که چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند. • سبک متقاعدکننده (• وظیفه مداری زیاد- رابطه مداری کم) در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت‌کننده دارد و دستورالعملهای مربوط به کارها و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می‌کند. • سبک مشارکتی (وظیفه مداری کم- رابطه مداری زیاد): رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است. • سبک تفویضی (وظیفه مدار کم- رابطه مدار زیاد) در این سبک رهبر در رابطه با کار در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستورالعمل یا بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند. • تعریف بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد: توانایی و تمایل افراد برای قبول مسئولیت در جهت هدایت رفتار خود. • انواع بلوغ: (۱) بلوغ شغلی: شامل دانش و مهارت



فرد است. ۲) بلوغ روانی: تمایل یا انگیزش لازم برای انجام کار • چهار سطح بلوغ در نظریه هرسی و بلانچارد سطح بلوغ ۱: افراد نه توانایی دارند و نه می‌خواهند مسئولیت انجام بعضی از کارها را قبول کنند. سطح بلوغ ۲: افراد در این مرحله از بلوغ توانایی ندارند اما مایل اند وظایف ضروری کار خود را انجام دهند. سطح بلوغ ۳: افراد در این سطح از بلوغ توانایی دارند اما مایل نیستند آنچه را که رهبر می‌خواهد انجام دهند. سطح بلوغ ۴: در این مرحله افراد هم توانایی دارند و هم مایل اند آنچه را که از آنان خواسته می‌شود انجام دهند • نظریه جایگزین‌های رهبری: بر اساس نظریه جایگزین‌های رهبری ویژگی‌های فردی، وظیفه‌ای و سازمانی می‌توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیردستان برتری داشته باشند • ویژگی‌های فردی در نظریه جایگزین‌های رهبری عبارتند از: ۱) توانایی ۲) تجربه ۳) آموزش ۴) دانش ۵) نیاز به استقلال ۶) گرایش حرفه‌ای و بی‌تفاوتی نسبت به پادشاهی سازمان • ویژگی‌های سازمانی در نظریه جایگزین‌های رهبری عبارتند از: ۱) برنامه‌ها و هدفهای صریح و روشن ۲) وجود و مقررات و روشها ۳) گروههای کاری متحد و منسجم ۴) وجود ساختاری دقیق برای پاداش ۵) وجود فاصله فیزیکی بین بالا دست و زیر دست • دلایل اهمیت ارتباط موثر برای مدیران: ۱) ارتباط فرآیندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت مدیریت توسط آن انجام می‌شود. ۲) ارتباط فعالیتی است که مدیران برای تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان بهره می‌گیرند • تعریف ارتباطات: ارتباطات یعنی آنکه فردی پیامی را به یک یا چند تن می‌فرستد که موجب می‌شود همه آن افراد مفهوم مشترکی از آن پیام درک کنند • فرستنده یا رمزگذار: فردی است که در فرآیند ارتباط بین افراد اطلاعات از او سرچشمه می‌گیرد و او آنها را به رمز در می‌آورد تا بتواند اطلاعات را با افراد مبادله کند • گیرنده یا رمزگشا: گیرنده یا رمزگشا شخصی است که فرستنده تلاش می‌کند اطلاعات را با او مبادله کند و در حقیقت رمزگشایی فرآیند تبدیل پیام به اطلاعات است • مراحل رمزگشایی: ۱) گیرنده پیام را درک کند. ۲) پیام را تفسیر کند • انواع ارتباطات سازمانی: ۱) ارتباطات رسمی: ارتباط سازمانی که با خطوط نمودار سازمانی مطابقت می‌کند ارتباط سازمانی رسمی نامیده می‌شود. ۲) ارتباطات غیررسمی: ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی‌کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می‌کند • انواع ارتباطات سازمانی رسمی: ۱) ارتباط از بالا به پایین: در این نوع ارتباط جریان اطلاعات از سطوح بالاتر به سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی جاری می‌شود. ۲) ارتباط از پایین به بالا: در این نوع ارتباط، جریان اطلاعات از سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر جاری می‌شود. ۳) ارتباط افقی: در این نوع ارتباطات اطلاعات در عرض واحدهای سازمانی به صورت جانبی یا اریبی جریان می‌یابد • کاربرد ارتباطات از بالا به پایین: ۱) روشن کردن مأموریت سازمان و جلب پشتیبانی کارکنان. ۲) آموزش کارکنان، تخصیص کارهایی که اجرای آن ضرورت دارد. ۳) تعیین منطق شغلی، شرح چگونگی ارتباط مشاغل با دیگر وظایف در سازمان. ۴) شرح خط‌مشیها و اقدامات، شرح قوانین، روشها. ۵) تهیه بازخورد، مطلع کردن کارکنان از چگونگی عملکردشان. ۶) تبادل اطلاعات درباره سلامتی سازمان و عوامل اساسی محیط خارجی • کاربرد ارتباطات از پایین به بالا: ۱) جمع‌آوری اطلاعات ارزشمند ۲) پی بردن به زمان آمادگی کارکنان برای گرفتن اطلاعات از مدیریت ۳) فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض ۴) فرصت دادن به کارکنان برای بیان پرسش‌ها ۵) ایجاد بازخورد ۶) کسب اطلاعات درباره مسائل کاری • کاربرد ارتباطات افقی در سازمان: ۱) هماهنگ کردن فعالیتها ۲) تبادل اطلاعات ۳) حل مسائل ۴) ایجاد تفاهم ۵) به حداقل رساندن اختلاف ۶) توسعه حمایت میان فردی • کاربرد شبکه‌های متمرکز و غیرمتمرکز: شبکه‌های متمرکز: این الگوها به بهترین شکل در گروههایی کار می‌کنند که باید مسائل آسان و یکنواخت را به سرعت و کارایی حل و فصل کنند. شبکه‌های غیرمتمرکز: این الگوها در گروههایی که باید مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند کارآیی دارند • ارتباط سازمانی غیررسمی: ارتباط سازمانی غیررسمی ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی‌کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می‌کند و به این نوع ارتباطات، ارتباط درخت انگوری نیز

می‌گویند • سه خصوصیت عمده شبکه‌های غیررسمی: (۱) به طور ناگهانی ظاهر می‌شود و بدون قاعده و نظم در سازمان به کار می‌رود. (۲) ریاست عالی سازمان نمی‌تواند آن را کنترل کند و بر آن اثر بگذارد. (۳) به طور وسیع برای خدمت به منافع کسانی که در آن شبکه قرار دارند به کار می‌رود • چهار الگوی درخت انگوری برای روابط غیررسمی: (۱) شبکه رشته‌ای (۲) شبکه تابشی (۳) شبکه تصادفی (۴) شبکه خوشه‌ای • شبکه رشته‌ای: در این شبکه یکی از اعضای سازمان (A) خبری را به طور غیر رسمی به فرد دیگری (B) می‌دهد و او آن خبر را به فرد سوم (C) منتقل می‌کند • شبکه تابشی: ممکن است فردی از اعضای سازمان (A) به طور غیر رسمی خبری را به اطلاع گروهی برساند و هر کس دیگری را در شبکه از آن خبر مطلع کند • شبکه تصادفی: در این نوع ارتباط یکی از اعضای سازمان (A) به طور تصادفی خبری را به آگاهی افراد دیگری که به طور تصادفی با آنان برخورد کرده است می‌رساند • شبکه خوشه‌ای: در این شبکه یکی از اعضای سازمان افراد دیگر را انتخاب می‌کند و خبر را به آنان می‌رساند • موانع ارتباطات میان افراد: (۱) ادراکی (۲) اجتماعی (۳) ارزشهای فرهنگی (۴) معانی (زبان) (۵) اثر انگیزه (۶) ارزیابی منابع (۷) علایم غیر شفاهی و متناقض (۸) پارازیت • روشهای بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی: (۱) استفاده از بازخورد به منظور بازگشت نتیجه پیام، تا فرستنده پیام از وضعیت و نتیجه ارسال پیام آگاه شود. (۲) افشا به منظور دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام (۳) تشریح پیام (۴) استفاده از ارتباطات شفاهی که نسبت به ارتباطات کتبی از دقت بیشتری برخوردار است. (۵) آگاهی از علایم ارتباط و مهمتر از همه استفاده از زبان ساده فهم به حذف موانع ارتباطی کمک می‌کند • تعریف نظارت مدیریتی: فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد. ((بین آنچه که هست و آنچه باید باشد)) تعیین استانداردها: استانداردها معیارهای ویژه‌ای برای سنجش عملکرد آینده سازمانند. مدیران مسئولیت دارند هدفها و برنامه‌های سازمانی را به استانداردهای قابل سنجش و مناسب تبدیل کنند • انواع استانداردها: (۱) استانداردهای کمی: کمیت، مقدار، تعداد و زمان مورد نظر را نشان می‌دهد. (۲) استانداردهای کیفی: این استانداردها بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می‌کند • سنجش عملکرد: وقتی استانداردها معین شدند، مدیران بر اساس قاعده‌ای منظم، باید فرآیندی را برای سنجش عملکرد زیردستان تنظیم کنند • مقایسه عملکرد با استانداردها: مدیران هنگام مقایسه عملکرد با استانداردها، قضاوت خود را به کار می‌گیرند. آنان باید علت پایین تر یا بالاتر بودن سطح عملکرد از استاندارد را بدانند • اقدام کردن: بعد از اینکه مدیران عملکرد را با استانداردها مقایسه کردند باید اقداماتی را به عمل آورند • انواع اقدامات برحسب شرایط مورد نیاز: (۱) اقدام اصلاحی: وقتی انجام می‌شود که مغایرتی بین عملکرد و استاندارد مشاهده شود و بخواهند عملکرد سازمانی را در جهت استانداردها پیش ببرند. (۲) تأیید عملکرد: اگر عملکرد مطابق استاندارد یا بالاتر از آن باشد، مدیران باید موفقیت را تأیید کنند و قبول داشته باشند. (۳) تغییر استانداردها: اگر عملکرد سازمانی همیشه بیشتر یا کمتر از استاندارد باشد مدیران باید تغییر استانداردها را مورد بررسی قرار دهند • سطوح نظارت: (۱) نظارت راهبردی (۲) نظارت راهکاری (۳) نظارت عملیاتی • نظارت راهبردی: فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های راهبردی بلند مدت سازمان را تضمین می‌کند. این نوع نظارت که مسئولیت آن بر عهده مدیریت عالی است، چارچوبی بلند مدت دارد • نظارت راهکاری: فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها را در سطح واحدها، با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی که بر چنین برنامه‌هایی تاثیر دارند، تضمین می‌کند. مدیریت مسئول کنترل راهکاری است • نظارت عملیاتی: فرآیندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت‌های داخلی مورد نظر تضمین می‌کند. مدیران خط اول مسئول نظارت عملیاتی‌اند • نظارت آینده‌نگر: مطلوبترین نوع نظارت آینده‌نگر است، که مانع بروز مسائل پیش‌بینی شده شود. این نوع نظارت قبل از وقوع هر فعالیت صورت می‌گیرد آینده‌نگر داده می‌شود و بر اساس داده‌ها صورت می‌گیرد. منظور از این نظارت کاهش اشتباهات و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است. (نظارت در استخدام کارکنان •) نظارت همزمان: همانطور که از نامش پیداست، زمانی اجرا می‌شود که فعالیت در حال انجام شدن است. وقتی نظارت هنگام اجرای کاری

اعمال شود، مدیریت می‌تواند مشکلات را قبل از اینکه پرهزینه شود حل کند. • نظارت گذشته‌نگر: نظارت گذشته‌نگر بعد از هر اقدامی به عمل می‌آید و وابسته به بازخورد است. در این نوع نظارت، بازده سازمان کنترل می‌شود تا اطمینان حاصل شود که مطابق استانداردهای تعیین شده است. • مزیت نظارت گذشته‌نگر: (۱) اطلاعات معنی‌داری درباره چگونگی تاثیر تلاشهای برنامه‌ریزی در تحقق هدفها برای مدیران فراهم می‌کند. (۲) نظارت گذشته‌نگر می‌تواند موجب انگیزش کارکنان شود، زیرا افراد مایل‌اند درباره چگونگی عملکرد خود اطلاعاتی به دست آورند و نظارت گذشته‌نگر این اطلاعات را فراهم می‌کند. • ویژگی‌های نظامهای نظارتی نادرست: (۱) نظارت بیش از حد و نظارت کمتر از حد (۲) نظارتهای ناهماهنگ (۳) عدم توانایی در تمایز نظارتهای نظارت بیش از حد و نظارت کمتر از حد: نظارت بیش از حد مقررات افراطی را بر فعاليتها و اجرای وظایف افراد تحمیل و آزادی عمل افراد را محدود می‌کند و نظارت کمتر از حد ممکن است به کارکنان آزادی عمل فردی بیش از اندازه‌ای اعطا شود. • نظارتهای ناهماهنگ: طراحی نظام نظارتی ناهماهنگ امکان دارد پیامهای نامربوطی برای کارکنان بفرستد. مدیران باید نظامهای نظارتی خاصی طراحی کنند که موجب ترغیب رفتار مناسب کارکنان و موفقیت سازمان در بلندمدت شود. • عدم توانایی در تمایز نظارتهای راهبردهای نظارتی غالباً بازتاب ساختار سازمانی است. تشخیص ندادن نیازهای نظارتی در قسمتهای مختلف سازمان موجب بروز مشکلات بسیاری می‌شود. • ویژگی‌های نظامهای نظارتی کارآمد: (۱) پیوستگی با برنامه‌ریزی (۲) دقت (۳) به‌هنگامی (۴) تعیین حوزه اجرایی کلیدی (۵) عینیت (۶) صرفه‌جویی (۷) انعطاف‌پذیری (۸) قابلیت درک (۹) معیار منطقی (۱۰) تعیین نقاط راهبردی (۱۱) تاکید بر موارد استثنا (۱۲) اجرای اقدام اصلاحی • پیوستگی با برنامه‌ریزی: وقتی وظیفه نظارت با برنامه‌ریزی ارتباط نزدیکی داشته باشد، نظامهای نظارتی می‌توانند بازخوردهایی درباره پیشرفت به سوی هدفها فراهم کنند. • دقت: اگر داده‌های نظارتی دقیق نباشند مدیران تصمیم‌های نادرست اتخاذ می‌کنند و به اقدامات نامناسب دست می‌زنند. • تعیین حوزه اجرایی کلیدی: برای فراهم کردن داده‌های مناسب جهت نظارت فرآیند عملیات، مدیران زمینه‌های خاصی را که باید پیگیری شود تعیین می‌کنند. • به‌هنگامی: داده‌های نظارتی باید به‌طور مستمر و به‌اندازه کافی برای مدیران مسئول فراهم شود و به آنان امکان دهد تا وقت باقی‌استاد سرنوشت‌سازی انجام دهند. • عینیت و قابل‌اندازه‌گیری: داده‌های نظارتی اگر ذهنی و کیفی باشند به آسانی نمی‌توانند امکان مقایسه کارکنان، واحدها، چارچوبهای زمانی و سایر عوامل را برای مدیران فراهم کنند. • صرفه‌جویی: یک نظام نظارتی باید از نظر اقتصادی برای اجرا مناسب و در مقابل هزینه‌هایی که صرف می‌کند منفعی دربرداشته باشد که آن را موجه جلوه دهد. • انعطاف‌پذیری: نظارتهای کارآمد باید برای مطابقت با تغییر نامطلوب یا استفاده از فرصتهای جدید انعطاف‌پذیر باشند. • قابلیت درک: نظارتهایی که به آسانی درک نمی‌شوند ارزش ندارند. بنابراین گاهی اوقات ضروری است که در شرایط حساس نظارتهای ساده‌تری جایگزین نظارتهای پیچیده شود. • تعیین نقاط راهبردی: مدیریت نمی‌تواند بر هر فعالیتی که در سازمان اجرا می‌شود نظارت کند، حتی اگر بتواند کلیه فعاليتها را نظارت کند، منافع حاصل از نظارت نمی‌تواند هزینه‌های مصرفی را توجیه کند. • تاکید بر موارد استثنا: چون مدیران نمی‌توانند بر کلیه فعاليتها نظارت کنند، باید ابزارهای نظارت راهبردی را در جایی قرار دهند که آن ابزارها بتوانند توجه را فقط به استثناها جلب کند. • اجرای اقدام اصلاحی: یک نظام نظارتی کارآمد نه فقط انحرافهای مهم از استاندارد را نشان می‌دهد، بلکه اقدامات ضروری برای اصلاح انحرافات را نیز پیشنهاد می‌کند. • آنچه باید نظارت شود: (۱) افراد (۲) منابع مالی (۳) عملیات (۴) اطلاعات (۵) عملکرد کل سازمان • نظارت عملیاتی: (۱) تولید: برای اطمینان از این که این فعاليتها مطابق برنامه پیش می‌رود. (۲) کنترل کیفیت محصولات و خدمات: برای اطمینان از این که با استانداردهای از پیش تعیین شده مطابقت دارند. (۳) حفاظت و نگهداری: برای اطمینان از این که از تجهیزات سازمان به خوبی نگهداری می‌شود. • اطلاعات مدیران برای اجرای وظایف خود به اطلاعات نیازمندند. اطلاعات نادرست، زیاده از حد و با تاخیر به‌طور جدی مانع موفقیت مدیران می‌شود. • عملکرد سازمان: عملکرد یا اثربخشی کل سازمان، به‌طور منظم توسط گروههای زیرارزیابی می‌شوند: (۱) مدیران



۲) مشتریان و ارباب رجوع (۳) تحلیل گران اوراق بهادار (۴) سرمایه گذاران مستعد (۵) وام دهندگان و عرضه کنندگان • تعریف داده: داده‌ها واقعیتها، اندیشه‌ها یا مفاهیمی هستند که به شکل خام جمع‌آوری و ذخیره شده‌اند. داده‌های سازمانی می‌تواند شامل هر موضوعی از مبلغ فروش، اسامی مشتریان و مانند آنها گرفته تا بروشورهای تولیدی رقیبان باشد • تعریف اطلاعات: اطلاعات نتیجه پردازش، ارتباط دادن، یا خلاصه کردن داده‌های خام برای پدید آوردن دانش و آگاهی است • ویژگی اطلاعات مفید: ۱) دقیق باشد. ۲) به هنگام باشد. ۳) کامل باشد. ۴) مربوط باشد. ۵) مختصر باشد • جریان اطلاعات سازمانی: سازمانها داده‌ها را از منابع متعددی مانند مشتریان، رقیبان، عملیات داخلی و کالاها و خدمات سازمان و داده‌های خارجی در حوزه اقتصاد، بازار و مانند آنها جمع‌آوری می‌کنند و این داده‌ها در سازمان پردازش و به صورت اطلاعات در می‌آید • چگونگی استفاده مدیران از اطلاعات: ۱) استفاده از اطلاعات در برنامه‌ریزی (۲) استفاده از اطلاعات در سازماندهی (۳) استفاده از اطلاعات در هدایت (۴) استفاده از اطلاعات در نظارت • استفاده از اطلاعات در برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی مستلزم اطلاعاتی درباره محیط و تواناییهای سازمان است. با این اطلاعات مدیران می‌توانند اهداف سازمان را در سطوح مختلف تعیین و برنامه‌های مناسب برای تحقق این اهداف تنظیم کنند • استفاده از اطلاعات در سازماندهی: ساختار سازمانی و اطلاعات ارتباط نزدیکی با هم دارند و یکی از عوامل مهم در طراحی ساختار سازمانی امکان ایجاد جریان سریع و آسان اطلاعات بین سطوح مختلف سازمانی است • استفاده از اطلاعات در هدایت: مدیران برای رهبری درست کارکنان، ایجاد انگیزش در آنان و برقراری ارتباط صحیح در سازمان به اطلاعات دقیق، به‌هنگام، مربوط، و کامل و به اندازه نیاز دارند • استفاده از اطلاعات در نظارت: اطلاعات اساس اجرای موثر نظامهای نظارتی مدیریت است. فرآیند نظارت به عنوان تعیین استانداردها، اندازه‌گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها اقدام بر اساس نتایج است • تعریف خلاقیت و نوآوری: خلاقیت: توانایی و قدرت پرورش افکار نو در افراد. نوآوری: فرآیند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه‌ای نو برای انجام دادن کارهاست • اهمیت خلاقیت: ۱) فشار روز افزون رقابت (۲) بازارهای جهانی شده (۳) گامهای شتابان پیشرفت فناوری (۴) دگرگونی سریع ارزشهای مصرف‌کنندگان و روشهای زندگی • مراحل فرآیند خلاقیت: ۱) آمادگی (۲) نهفتگی (۳) اشراق (۴) اثبات • عوامل موثر در خلاقیت: ۱) مهارتهای مربوط به خلاقیت: این مهارت نوعی از ویژگیهای شخصی هستند که موجب خلاقیت فردی می‌شوند. ۲) مهارتهای مربوط به موضوع: این مهارت برای حل مسایل معین و اجرای کار خاص مورد نیاز است (۳) انگیزه درونی: اگر کسی دو مهارت مربوط به خلاقیت و موضوع را داشته باشد ولی انگیزه خلاقیت نداشته باشد نمی‌تواند به کار خود ادامه دهد • ویژگی‌های افراد خلاق: ۱) انعطاف‌پذیرتر از افراد غیر خلاق‌اند. ۲) پیچیدگی کارها را بر سهولت آن ترجیح می‌دهند. ۳) بیشتر تمایل به استقلال دارند. ۴) هنگام چالش درباره اندیشه‌شان، سرسختانه از مواضع خود دفاع کنند. ۵) صاحبان قدرت را به آسانی زیر سوال می‌برند. ۶) انگیزش درونی برای آن امری حیاتی است. ۷) به ندرت از موقعیت اجتماعی خود راضی‌اند. ۸) مشتاقانه به حل مسایل می‌پردازند، حتی اگر مسئله بسیار سخت باشد. ۹) نسبت به خود و توانایی قضاوت آزادانه خود آگاهی دارند. ۱۰) وجود خود را وقف کارشان می‌کنند و سخت‌کوشتر از دیگران‌اند. ۱۱) پر تکاپو و دارای انرژی‌اند • سه شیوه مشهور همکاری خلاق گروهی: ۱) توفان مغزی (۲) تلفیق نامتجانس (۴) داستان‌سازی • طوفان مغزی: شیوه‌ای برای گردهمایی است که در آن گروهی می‌کوشند با ارائه اندیشه‌های تخیلی کنترل نشده و سازمان نیافته برای مسئله بخصوصی راه‌حلی بیابند • چهار قانون مهم که در توفان مغزی باید رعایت شوند عبارتند از: ۱) انتقاد ممنوع است. ۲) هر چه عقاید بنیادی‌تر باشد، بهتر است. ۳) کمیت مورد نظر است نه کیفیت عقاید. ۴) افراد برای اصلاح عقاید دیگران تشویق می‌شوند • تلفیق نامتجانسها: در این روش اعتقاد بر این است که خلاقیت از سازماندهی مجدد روابط میان افکار به ظاهر غیر مرتبط ناشی می‌شود و از گروه خواسته می‌شود عمداً از قیاس و استعاره بهره‌گیرند تا بتوانند دیدگاهها و نظرات جدید پدید آورند • داستان‌سازی: در این شیوه تفکر خلاق شرکت‌کنندگان در جلسه با طرح سوالهایی برانگیخته می‌شوند تا بتوانند: ۱) بر مسئله‌ای مشخص تاکید ورزند. ۲) افکار خود را درباره آن مسئله به سرعت

روی کارتها بنویسند. ۳) کارتها را بر اساس موضوعهای گوناگون روی دیوار سنجاق کنند. • ویژگی‌های سازمانهای خلاق: ۱) سازمان شرایطی را فراهم می‌کند که کارکنانش در رده بالای سلسله مراتب نیازهای مازلو قرار گیرند. ۲) کارکنان از کار خود در سازمان لذت می‌برند و آزادند تا موضوعات مورد علاقه خود را انتخاب و روی آن کار کنند. ۳) کارکنان سازمان از احترام برخوردارند. ۴) سازمان مشتری مدار است. ۵) علاوه بر نیازهای مشتری، سازمان خود منبع ایجاد تحول و تنوع در بازار به شمار می‌رود. ۶) فضا برای کار گروهی و طرح نظرات جدید کارکنان آماده است. ۷) کارکنان با این نوع سازمان روابط دائمی و بلند مدت دارند. ۸) تغییر در این سازمانها ارزشی مثبت تلقی می‌شود. ۹) اهداف این سازمانها مبتنی بر ارزشهای انسانی است. ۱۰) امکان آزاداندیشی و فضای طرح پیشنهاد وجود دارد. ۱۱) نظامهای نظارت از بالا و نظارت بیرونی جای خود را به روابط مناسب و مطلوب بین همکاران و خود نظارتی داده است. • سه عامل حیاتی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری: ۱) برنامه‌ریزی ۲) فرهنگ سازمانی ۳) ساختار سازمانی • نقش برنامه‌ریزی: مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود. مدیران ماموریت و هدفهای راهبردی را با تعیین آماجها و دستور جلسات به گونه‌ای ترسیم می‌کنند که تغییر خلاق و نوآور سازمان را هدایت کنند. • ویژگی‌های فرهنگ سازمانی برای خلاقیت و نوآوری: ۱) پذیرش ابهام: تاکید بسیار زیاد بر عینیت و شرح جزئیات خلاقیت را محدود می‌کند. ۲) تحمل غیر عملی بودن: افرادی که برای مسایل مختلف راه‌حلهای غیر عملی و حتی احمقانه می‌یابند سرکوب نمی‌شوند. ۳) تحمل مخاطره: کارکنان برای تجربه کردن تشویق می‌شوند بدون آنکه نگران شکست در تجربیات خود باشند. ۴) تحمل تعارض: پراکندگی عقاید تشویق می‌شود. هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها به عنوان نشانه‌ای از موفقیت تلقی نمی‌شود. ۵) تاکید بر هدف به جای وسیله: اهداف روشنی وضع می‌شوند و افراد تشویق می‌شوند تا راه‌حلهای جایگزین برای دستیابی به هدفهای خودشان بیابند. ۶) تاکید بر نظام باز: سازمان از نزدیک بر محیط نظارت دارد، و در برابر دگرگونیهای محیطی به سرعت واکنش نشان می‌دهد. • نقش ساختار سازمانی: ساختارهای زنده و پویای سازمانی اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این ساختارها رسمیت و تمرکز کمتری دارند و با انعطاف‌پذیری بیشتر می‌توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار کنند. • ویژگی‌های ساختار سازمانی برای نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری: ۱) واگذار کردن اختیار به مدیران و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند. ۲) مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده نباشد. ۳) قوانین رسمی کمتری بر کار سازمان حاکم باشد. ۴) افراد به جای روشهای کار، بر اساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند. ۵) بخش جداگانه‌های مخصوص فعالیتهای خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود. ۶) تیمهای میان رشته‌ای از متخصصانی از حوزه‌های بازاریابی، عملیاتی تحقیق و توسعه و سایر تخصصها در سازمان ایجاد شود. • ویژگی‌های مدیران خلاق: ۱) به استقبال خلاقیت و نوآوری می‌روند. ۲) بر تشویق بیش از تنبیه تاکید دارند. ۳) خود و سازمان خود را با تغییر و تحول جامعه هماهنگ می‌کنند. ۴) به کارکنان خود شهامت می‌دهند. ۵) مثبت‌اندیش و امیدوارند. ۶) پر انرژی و با هیجانند. ۷) به سرعت فرهنگ خلاقیت را ترویج می‌کنند. ۸) هم از مغز و هم از قلب همکاران خود بهره می‌گیرند. ۹) از اجرای کارهای جاری و یکنواخت دلزده و آزرده‌اند. ۱۰) خود انگیزه‌اند و استقلال تفکر و آزادی اندیشه و عمل دارند. ۱۱) قدرت تخیل و اعتماد به نفس زیادی دارند. ۱۲) سبک رهبری مناسبی دارند. • ترس از شکست: شیوه معمول این است که موفقیتها تشویق و شکستها توبیخ و سرزنش شوند. به همین جهت انسانها از شکست می‌هراسند و تنها دنبال کاری می‌روند که احتمال موفقیت زیاد است.

## تفاوت مدیریت تکنولوژی و سرپرستی تکنولوژی

سید محمد صابر خراسانی

مدیریت تکنولوژی، مدیریت سیستم است. اجرای این سیستم سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، اطلاعات و مهارتها و تخصصهای انسانی

است. مدیریت تکنولوژی هدایت اجزا در جهت رسیدن به یک کل قابل قبول با توجه به وابستگی‌های درونی اجزا را در برمی‌گیرد. مجله پیام متن، نشریه داخلی شرکت متن است که بصورت فصلنامه منتشر می‌شود. با توجه به فعالیتهای شرکت متن در زمینه "مدیریت تکنولوژی"، نشریه داخلی این شرکت نیز به این مبحث توجه ویژه‌ای نشان می‌دهد. مطلب زیر از شماره ۳۴ پیام متن، بهار ۱۳۸۰ نقل شده است: دیدگاه‌های فراوانی در زمینه مدیریت تکنولوژی (M.O.T) بیان شده است. آنچه که هدف این نوشته است تبیین تفاوت‌های دقیقتر و قابل تشخیص بین دو مبحث مدیریت تکنولوژی و سرپرستی تکنولوژی در سازمانهای تکنولوژی مدار است. واژه مدیریت تکنولوژی از دو بخش "مدیریت" که با توانمندیهای انسانی و "تکنولوژی" که با علوم و مهندسی سروکار دارد تشکیل شده است. آنچه مسلم است مدیریت تکنولوژی تلفیق علوم دقیق (مهندسی) و علوم غیر دقیق (انسانی) است. مدیریت تکنولوژی، مدیریت سیستم است. اجزای این سیستم سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، اطلاعات و مهارتها و تخصصهای انسانی است. مدیریت تکنولوژی هدایت اجزا در جهت رسیدن به یک کل قابل قبول با توجه به وابستگی‌های درونی اجزا را در برمی‌گیرد. مدیریت تکنولوژی مدیریت انسانی در جهت تولید با استفاده از ابزار، اطلاعات و مهارتها برای دستیابی به نیازهای آینده است. برای درک بهتر مدیریت تکنولوژی لازم است تفاوت آن با سرپرستی تکنولوژی روشن گردد. مدیریت سرپرستی مشابه نیستند. مدیریت شامل خلاقیت، رهبری، ریسک‌پذیری و آینده‌نگری است. سرپرستی دربرگیرنده نظارت بر انجام فعالیت‌های از پیش تعیین شده و مشخصی است که برای در جریان نگه داشتن امور و کارهای جاری ضروری می‌باشد. نسبت مناسب بین میزان فعالیتهای مدیریتی و فعالیتهای سرپرستی بستگی به نوع و طبیعت سازمان دارد. بدیهی است برای اداره دپارتمان تولید یک کارخانه نیاز کمتری به فعالیتهای مدیریتی (به عبارتی ریسک‌پذیری، آینده‌نگری و...) و نیاز بیشتری به فعالیتهای سرپرستی وجود دارد. ولی یک واحد تحقیق و توسعه بیشتر به خلاقیت و نوآوری و فعالیتهای مدیریتی نیاز دارد و فعالیتهای سرپرستی از دیدگاه اجرای امور روزمره در آن بسیار کم مطرح می‌باشد. هر چه به سمت سطوح بالای تصمیم‌گیری حرکت کنیم، فعالیتهای مدیریتی بیشتر و هر چه به سمت سطوح پایین‌تر حرکت کنیم فعالیتهای سرپرستی بیشتر می‌باشد. از اینرو مدیریت تکنولوژی وظیفه اصلی مدیریت بالای شرکتها و موسساتی است که بخصوص در زمینه‌های مرتبط با تکنولوژیهای پیشرفته فعالیت می‌نمایند. <http://hepge.itan.ir/?ID=۸۰۵>

## مدیریت و اصول سرپرستی

تألیف: دکتر سید رضا سیدجوادین - تلخیص: ملیحه زرگری

خلاصه کتاب؛ بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و اصول سرپرستی / مؤلف سید رضا سیدجوادین مشخصات نشر: تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۵ مشخصات ظاهری: ۳۳۶ ص: نمودار، جدولفروست: یادداشت: فیپاموضوع: مدیریت‌دهنده‌بندی دیویی: ۶۵۸ شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۵۱۴۴-۸۵ فهرستفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانفصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرستفصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستفصل چهارم: خلاقیت و نوآوری‌فصل پنجم: تصمیم‌گیری و حل مسألهفصل ششم: برنامه ریزیفصل هفتم: کنترلفصل دهم: سازماندهیفصل یازدهم: تفویض اختیار و هماهنگیفصل دوازدهم: ارتباطات و رهبریبخش اول: کلیاتفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانفصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرستفصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستفصل اول: اصول سرپرستی در سازمانسرپرست چیست و سرپرست کیست؟ بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ

آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. و در متون فارسی سرپرست مترادف، با سرور، بزرگ و رئیس می‌باشد و سرپرست به معنای مواظبت ریاست و سروری است. فعالیت‌های مدیریتی سرپرستی: الف) نقش‌های سرپرستی: ۱- سرپرست در این جایگاه به عنوان حلقه اتصالی بین مدیریت و کارگران می‌باشد: ۱. سرپرست به عنوان فرد رابط ۲. سرپرست به عنوان نماینده مدیران: این نقش در موقعیتی که سرپرست به عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما روبرو و یا مافوق کارگران قرار می‌گیرد. ۳. سرپرست به عنوان نماینده کارگران: سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنها را با مقامات بالا مطرح می‌کند. ۴. سرپرست به عنوان حاشیه نشین: در این موقعیت سرپرست نقش کارگری را دارد که فقط اسم سرپرست را به یدک می‌کشد. ۵. سرپرست به عنوان متخصص: مانند دیگران سرپرستان مورد اقبال و اکرام قرار می‌گیرد و از نظرات آن در تنظیم روابط انسانی و خط تولید بهره گرفته می‌شود. ب) وظایف سرپرستی: وظایف سرپرستی از منظر صاحب نظران در پنج قلمرو وظایف مدیران دسته بندی می‌گردد. که عبارتند از: ۱. برنامه‌ریزی ۲. سازماندهی ۳. کارگزینی ۴. رهبری ۵. کنترل‌مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی: ۱. مهارت‌های فنی ۲. مهارت‌های انسانی ۳. مهارت‌های اداری ۴. مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله‌عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان: ۱. تمایل و توانایی به تفویض ۲. استفاده مناسب از اختیار ۳. تعیین یک الگوی خوب ۴. بازشناسی تغییر در نقش ۵. تمایل به ایفای نقش سرپرست‌مهاجرت تغییرات محیط سرپرستان محیط سرپرستان براساس سبک زندگی منابع مادی و انسانی اطلاعات در دسترس شرایط کار فن آوری و وضعیت فرهنگی به سرعت در حال تحول است. تأثیرات برخی تغییرات بر سرپرستی ۱. تغییرات در اطلاعات قابل دسترسی ۲. ضرورت تغییرات دیدگاهی نسبت به محیط کار سرپرستی ۳. تغییر در ترکیب نیروی کار فصل دوم: مسئولیت، قدرت و اخلاق سرپرست‌تعریف اخلاق و مسئولیت‌اخلاق گاهی به معنای خلق و خوی عادت و مزاج به کار می‌رود. معنای دیگر نیز از آن تحت تعبیر حسن و قبح و خوبی و بدی رفتار نیز مطرح می‌گردد. انواع اخلاق عبارتند از: ۱. اخلاق فردی ۲. اخلاق شغلی ۳. اخلاق سازمانی ۴. اخلاق اجتماع‌اخلاق در محیط کار: اخلاقیات، استاندارد و اصول راهنمایی هستند که بر رفتار افراد و یا گروه‌ها حاکمیت دارند. این اصول و استانداردها نتیجه ارزشها مرادوت و تعاملات طولانی است که توسط بشر پیشین به بشر امروز انتقال یافته است. اداره اخلاق کارکنان: ابتدا: باید مسأله شناسایی گردد. دوم: برخورد با کارمند مختلف سوم: پیروی از نظام انضباطی مقرر شده سرپرستان چه نوع قدرتهایی می‌توانند به کار گیرند قدرت، توانایی به کارگیری دیگران در پاسخ به برنامه‌ها و وظایف سازمانی است. به عبارت دیگر قدرت توانایی فرمان دادن و به کارگیری دیگران برای آنچه که می‌خواهیم است. منابع قدرت بین شخص: ۱. قدرت پاداش: توانایی فرد جهت نفوذ در دیگران از طریق پرداخت پول ارتقاء مقام ۲. قدرت شخصی: عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق مهارت‌های تخصصی دانش و استعدادها ۳. قدرت مرجعیت: قدرت نفوذ در دیگران به واسطه داشتن پایگاهی خاص و مشروعیت کامل در نزد آنها ۴. قدرت قانونی یا پست مقام: عبارتند از اختیاراتیست که پست رسمی به فرد یا مدیریت سازمان می‌دهند. ۵. قدرت اجبار: عبارتند از نفوذ در دیگران از طریق تنبیه آنها به واسطه انجام کارهای نادرست‌استفاده نادرست از قدرتمدیران می‌توانند قدرت خود را به طور نادرست به کار برند چنانچه سرپرستان می‌توانند از زیردستان برای رسیدن به خواسته‌ها خودپسندانه خود استفاده کنند همچنین قدرت و مقام می‌تواند برای اهداف نادرست به کار رود. استفاده مؤثر از قدرت در نقش‌های مدیریتی رابطه با ایجاد قدرت و استفاده مؤثر از آن در نقش‌های مدیریتی پیشنهاداتی مطرح است که البته بکارگیری آنها در هر شرایطی امکان‌پذیر نیست. اختیار نفوذ و سیاست سازمانی قدرت از اختیار نفوذ اجتماعی جداست اصولاً قدرت به معنای اعمال نفوذ در دیگران بوده اما نفوذ عبارتند از اعمالی که بطور مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود. اخلاق و قدرتا استفاده از قدرت خود بطور مشروع و اخلاقی عبارتند از • شناختن افراد ذینفع خارجی (سهامداران) و قدرت آنها و همچنین خواسته آنها در هر فعالیت و طرح سازمانی • شناساندن حقوق کارکنان و الزامات و محدودیتهای سازمان برای کارکنان • استفاده از اصول اخلاقی از قبیل،

عدالت، برابری، مساعدت و احترام کارکنان در موقعیتهای تضاد و وجود مشکلات • اطمینان از رسیدگی به شکایات و مطلع بودن کارکنان از این رویه‌ها. انتخاب تاکتیک‌های نفوذی: موارد و عوامل انتخابی عوامل انتخابی متأثر از عوامل زیر است • مدیران چه منابع قدرتی دارند و تا چه حد در استفاده از تاکتیکهای مختلف مهارت دارند • آیا مدیر تلاشهای نفوذی نوینی را انجام می‌دهد و یا از تلاشهای قبلی پیروی می‌کند • آیا در مواردی که تاکتیکهای نفوذی به هم پیوسته باشند، احتمال مقاومت وجود دارد؟ فصل سوم: سیر تحول نظریه‌های مدیریت و سرپرستی تقسیم سیر تفکر انسان بر مبنای شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پدیده‌ای اختیاری است که صاحب‌نظران براساس تلقی‌های خود به آن می‌پردازند. ویژگی‌های مهم این سه دوره به شرح ذیل است: الف) دوره پیش نوین گرایی: ارتباطات به صورت رودررو، سازمانهای کوچک، ساختار ساده، مرزهای مبهم بودند و سازمانها تمایل چندانی به رشد و توسعه از خود نشان نمی‌دادند. به طور کلی این دوره به دو دوره: ۱- تمدنهای کهن یا قدم و ۲- قرون وسطی یا دوران فترت تقسیم می‌شود. قرون وسطی یا فترت: در این دوره بشر در قالب نظام ارباب رعیتی و فئودالیسم تا حدودی به اشاعه افکار اداری کمک نموده است. ب) دوره نوین گرایی: دوره نوین گرایی شامل چند دوران است: ۱- انقلاب صنعتی: از ویژگی‌های این دوران: ۱. دوران آگاهی اداری. ۲. قرن نوزدهم و ظهور اندیشه‌های مدیریت ۲- قرن بیستم و آغاز جنبشهای منظم مدیریت: علمی‌ترین دیدگاه‌های مدیریت منظم عبارتند از: ۱. نظریه کلاسیک‌ها. ۲. نظریه نئوکلاسیک‌ها. ۳. نظریه پردازان علوم رفتاری. ۴. نهضت نوین مدیریت (دوران پسانوین گرایی): تئوری‌های پسانوین گرایی بر کاهش بوروکراسی، عدم تفکیک کار و یکپارچگی تأکید دارد، و بر شیوه‌های شهودی و مشارکت زیر دستان در تصمیم‌گیری، تفکر ترکیبی، و مطالعه پدیده‌ها نمادین در کنار پدیده‌های مشاهده تأکید دارند. سازمانهای پست مدرن برخلاف سازمانهای مدرن به بوروکراسی کمتر، یکپارچگی بیشتر و انعطاف در ساختار گرایش دارند. به طور کلی عصر پسانوین گرایی عصر فن‌آوری، اطلاعات پرشتاب، تحول و تغییر در کلیه شئون زندگی و سازمان توجه به نیازهای روانی انسان (و نه نیازهای فیزیولوژیکی)، انتقال اطلاعات، تبدیل جهان به یک دهکده، تأکید بر دانش به عنوان عامل اصلی ثروت و قدرت کشورها، تأکید عمده این دوره بر تفکر شهودی است عصر پسانوگرایی به سال ۱۹۹۰ تاکنون برمی‌گردد و دیدگاه‌های زیر را پوشش می‌دهد. بخش دوم: وظایف سرپرستی و تنظیم برنامه‌ها فصل چهارم: خلاقیت و نوآوری فصل پنجم: تصمیم‌گیری و حل مسأله فصل ششم: برنامه ریزی فصل چهارم: خلاقیت و نوآوری تعاریف خلاقیت و نوآوری: خلاقیت به مفهوم به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. اما نوآوری بیشتر به مفهوم به کارگیری ایده‌های نوینی ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید، خدمت تازه، یا راه حل جدیدی برای انجام کار باشد. ویژگی‌های افراد خلاق: ۱. سلامت روانی ادراکی. ۲. انعطاف‌پذیری ادراکی. ۳. ابتکار. ۴. ترجیح پیچیدگی به سادگی. ۵. استقلال رأی. ۶. اعتماد به نفس. ۷. تمرکز ذهنی. ۸. مخاطره‌پذیر بودن. ۹. دانش. ۱۰. زندگی‌نامه. ۱۱. نیاز به کسب موفقیت. ۱۲. رفتار از نوع A (یعنی اهل رقابت، عجز، مقاوم) شیوه‌های ظهور اندیشه‌های نوع و سریع: کاراترین شیوه‌ها عبارتند از: ۱. تفکر استقرایی: در این شیوه از انباشتن و رده‌بندی مشاهدات در فراگرد ترکیبی و از تصمیم‌مورد جزئی حکم کلی به دست می‌آید. ۲. تفکر قیاسی: یعنی با تصمیم نتیجه‌گیری‌های کلی به مصادیق خاص نتیجه ویژه‌ای به دست آید. ۳. تفکر خلاق: تخیل با تفکر خلاق با یک مسئله درگیر می‌شود و تجسم و نمادسازی آن می‌پردازد. ۴. تفکر سببی: در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آنها به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده وقایع مشابه پیش‌بینی می‌شود. ۵. تفصیل و مدل‌سازی. ۶. شهود و اشتیاق. ۷. تفکر قضاوتی و تحلیل: در این شیوه افراد از طریق جستجو کسب اطلاعات واقعی درباره وضعیت اقدام به تعریف و تعیین مسئله می‌کنند. ۸. افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله. ۹. مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام. ۱۰. ایجاد سلامت و روانی فکر. ۱۱. استقرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله. ۱۲. درخشش ناگهانی یک فکرفنون خلاقیت در سطح مدیریت سرپرستی خلاقیت را می‌توان روشی برای موضوع‌یابی، استفاده از فرصتها



و حل مسائل دانست به این معنی که فرد خلاق به کمک مهارت خلاقیت خود به طور مداوم به دنبال راه‌های جدید می‌باشد. روش‌های متناسب با سطح سرپرستی عبارتند از: ۱. یادداشت برداری ۲. تحلیل شبکه یا ارتباط اجباری ۳. هم‌اندیشی مستقیم، طوفان مغزی یا تحرک مغزی ۴. هم‌اندیشی رقابت مستقیم یا گروه اسمی ۵. الگوبرداری از طبیعت ۶. عادت و مانع شکنی ۷. خود را جای دیگران قرار دادن ۸. استفاده از رویدادهای پیشینی شده ۹. برداشت از گزارشها و نامه‌ها و سوابق سازمان ۱۰. تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت و نوآوری: مدیران شرکت می‌توانند توانایی و استعداد و خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کنند یا رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان گردد مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می‌باشد. مدیران جهت پرورش افراد خلاق باید در آموزش موارد زیر امکان پذیر باشد: ۱. تحصیل مخاطره ۲. کاهش کنترل بیرونی ۳. کاهش تقسیم کار ۴. قبول ابهام ۵. تحمل راه‌های غیر عملی ۶. تحمل تضاد ۷. تمرکز بر نتایج تا ابزارها ۸. ارتباطات همه‌جانبه ۹. ایجاد نظام مشارکت جو ۱۰. گسترش گروه‌های کاری چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟ ۱. ساختار انعطاف پذیر ۲. تشویق نظام ضدخلاقیت ۳. فضای فرهنگی خلاق ۴. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت ۵. ایجاد زمان برای ارائه خلاقیت ۶. برقراری سیستم پیشنهادات ۱- صاحب نظران معتقدند که با ساختار انعطاف پذیر و دوری جستن از خصوصیات سازمانهای بروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن می‌توان محیط مناسبی را برای خلاقیت کارکنان ایجاد کرد. ۲- یکی دیگر از عوامل توسعه و خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت و پشتیبانی و تشویق نظامند کسانی است که ایده‌های تازه و خلاق را بروز نمی‌دهند. ۳- هر گاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت‌های حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند هیچ فعالیتی در این زمینه در سازمان بقاء و دوام نخواهد یافت. ۴- ایجاد گروه‌های تحقیقاتی چند نفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان همه تقویت کننده توانایی خلاقیت و نوآوری در سازمان است. ۵- موضوعات انحرافی و روزمره محیط کار در اغلب مدیران، طراحان و کارشناسان را از خلاق بودن باز می‌دارد. ۶- الف) بکارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان (امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانه) به کارگیری نتایج از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب، افراد دارای خلاقیت (آزادی عمل کافی در انجام امور، فعالیتها و تلاشهای خلافتفصل پنجم: تصمیم‌گیری و حل مسأله تعریف مسأله) انتخاب یک راه از میان چند راهکار تصمیم‌گیری فرآیند تعیین و تشخیص مسأله، یافتن راه‌های مختلف برای مسأله) جورج هابر می‌گوید: تصمیم‌گیری از انتخاب و حل مسأله متفاوت است به نظر وی انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است که شامل انتخاب یک مورد از چند مورد انتخاب می‌گردد. مختصات تصمیم‌گیری مهمترین مختصات تصمیم‌گیری عبارتند از: ۱- ترتیبی بودن: این جلوه تصمیم‌گیری سوابق زنجیره‌ای آن را از نظر افراد علمی دور می‌دارد و به ندرت می‌توان گفت: تصمیم مهم تجاری این گونه اخذ می‌شود. ۲- فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پیچیده است: فرآیند تصمیم‌گیری حداقل، مرکب از روابط پیچیده میان متخصصین، مسئولیت شغلی، تعامل گروهی، سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی هنجارها و ارزشها می‌باشد. ۳- در تصمیم‌گیری ارزشهای فردی دخالت دارد: طرز تفکر افراد سیستم‌های اطلاعاتی و عوامل شبیه اینها بر تصمیم‌گیری و نحوه انجام کارها اثر می‌گذارد لذا فرآیند تصمیم‌گیری روان می‌شود و این امر به دلیل سروکار داشتن تصمیمات با ارزشهای غیر کمی است که از روند غیریکسان متبداً از تفکر افراد ناشی می‌گردد. ۴- تصمیمات در یک محیط نهادی انجام می‌شود: هر سازمان مرکب از مجموعه‌ای از ترکیبات نهادی می‌باشد که در درون آنها شکل می‌گیرد در این محیط راهنمای منحنی محدودیت‌های شناخته شده و انگیزه‌های اخذ تصمیم وجود دارد. - شرایط تصمیم‌گیری عبارتند از: ۱- اطمینان ۲- عدم اطمینان ۳- مخاطره متغیرهای تصمیم‌گیری (الف) اتخاذ تصمیم و اطلاعات: ارزش اطلاعات برای تصمیم‌گیرنده براساس پول زمان مخاطره اقتصادی و ارزیابی اثر آن در تصمیم برآورد می‌شود. (ب) اتخاذ تصمیم و محیط: ۱- عوامل عمومی و کلی ۲- عوامل عرضه

کنندگان ۳- فناوری ۴- عوامل بازاریابی) اتخاذ تصمیم و رفتار: از آنجایی که همه وظایف و اعمال مدیر به صورت تصمیم‌گیری است حتی زمانی که تصمیمات مقامات مافوق را اجرا می‌کند ناچار به اخذ تصمیم است پس بررسی رفتار از نظر ارزشها و معتقدات، استعداد و غیره... بسیار اهمیت دارد. ماهیت مدیریت حل مسائل: عبارتند از: ۱- نحوه اجرا به گونه‌ای است که برای اهداف جاری و حاضر متناسب نمی‌باشد. ۲- انتظار می‌رود انجام کار در زمان آینده برای کسب هدفهای فعلی ادامه نیابد. ۳- هدفهای ارائه شده متغیرند به طوری که از روشهای عملیاتی فعلی کسب اهداف آتی منتج نخواهد شد. تعریف مسئله: مسئله عبارتند از یک نیاز احساس شده یا انحراف میان آنچه پیش بینی شده و آنچه که مطلوبست یا بین آنچه که بودنش مطلوب خواهد بود و صنعت بینایی است که از یک طرف عدم اطمینان و از طرف دیگر تمایل به حل مسئله احساس می‌گردد. مسائل که اغلب در مؤسسات و شرکتهای ظاهر می‌شوند عبارتند از: الف) مسأله‌یابی به صورت رسمی: ۱- بصورت مستقیم ۲- غیرمستقیم (مسئله‌یابی به صورت غیررسمی: که براساس ارتباطات مدیران و دل‌نگرانیهای آنان و یا بینش آنها نسبت به مسئله سازمان حاصل می‌شود از این رو نتیجه‌گیری که مسئله‌یابی غیررسمی امری بینشی است و از کانالهای ارتباط غیررسمی حاصل می‌گردد. فرآیند حل مسئله بطور منطقی: فرآیند حل مسئله بطور منطقی عبارتند از: مرحله اول: بررسی موقعیت و شرایط الف) تعریف مسئله ب) تعیین هدفهای تصمیم‌گیری ج) تشخیص مسئله مرحله دوم: ایجاد راه‌حلها مرحله سوم: ارزیابی راه‌حلها و انتخاب بهترین راه‌حلها: ۱- برحسب هدف و منابع سازمانی ۲- چه مقدار به حل مسئله تأثیر می‌گذارد. مرحله چهارم: اجرای تصمیم و جریان آن: ۱- اختصاص منابع برحسب ضرورت و امکان کسب آن ۲- برای عملیات بودجه و برنامه زمان بندی شده ۳- زمان و پول پروژه بندی شده فصل ششم: برنامه ریزی تنظیم برنامه جامع: تنظیم برنامه‌ها بوسیله واحدهای بالاتر شروع شده تا واحدهای پایینی سازمان ادامه می‌یابد. در اغلب سازمانها این کار توسط بالاترین بخشها یا قسمتها شروع می‌شود و پس برنامه‌ها بطور متوالی به سطوح پایینتر توسعه می‌یابند. نکته مهم این است که هر برنامه سطح پایین‌تر، خود مبنای برای برنامه در سطح بالایی بعد از آن باشد. اهداف برنامه‌ریزی: ۱. افزایش احتمالی در کسب اهداف سازمان، یا ایجاد یک مکانیزم هدایت منطقی عملیاتی بسوی هدفهای تعیین شده ۲. تکرار بر اجرایی بودن موضوع ۳. افزایش جنبه اقتصادی بودن کسب هدف ۴. تهیه ابزار برای کنترل عملیات تعریف و اهمیت برنامه‌ریزی: با توجه به اینکه برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری برای انجام فعالیتها در زمان آینده از این رو باید جایگاه و اهمیت برنامه‌ریزی را در فرآیند مدیریت شناسایی کرد. برنامه‌ریزی اساسی‌ترین وظیفه مدیریت می‌باشد. انواع برنامه‌ها و آگاهی سرپرستان: استراتژی یا راهبرد: استراتژی، الگویی سازمان برای پاسخ به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع استراتژی‌های یک سازمان عامل عمده‌ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. استراتژی را عبارت از برنامه جامع، واحد و کاملی دانست که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی و دوربر و سازمان تضمین گردد. خط‌مشی‌ها و سیاستها: ویژگی‌های مهم زیر را عبارتند از: ۱. صراحت و وضوح ۲. قابلیت اجرایی ۳. قابلیت انعطاف ۴. جامعیت ۵. هماهنگی ۶. مستدل بودن ۷. از قوانین تفکیک گردد ۸. مکتوب بودن انواع سیاستها (خط‌مشی‌ها) به سه دسته تقسیم می‌شوند: ۱. سیاستهای اساسی ۲. سیاستهای کلی ۳. سیاستهای واحدی: اگر سیستمهای شرکتی رقابت در قیمت باشد که توسط رئیس شرکت تعیین شده باشد معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی رقابت در قیمت را در مورد محصولات غیرانحصاری اجرا می‌کند. سیاستهای اساسی مبنای سیاستهای کلی بوده و سیاستهای کلی به نوبه خود مبنای سیاستهای واحدی می‌باشند. ۱. خط‌مشی مشخص روشن و کاملاً گویا باشد در حالی که برای خیلی از افراد در سطوح مختلف قابل درک باشد. ۲. خط و مشی قابل اجرایی باشد و بتوان آن را از قوه به فعل تبدیل کرد. ۳. خط‌مشی باید نسبت به فعالیتهای سازمان قابلیت تطبیق با شرایط جدید را در صورت تغییر دارا باشد. ۴. خط‌مشی باید جامع و کامل باشد در حالی که تمام جوانب کار را در نظر گرفته و پاسخگوی تمام شرایط پیش‌بینی شده باشد. ۵. خط‌مشی در کلیه واحدها و سازمانها تابع هماهنگی لازم را به وجود آورد. ۶. خط‌مشی باید براساس واقعیتها و قضاوتها مستدل تهیه

شود. انواع برنامه ریزی با توجه به نقش پرستاریالف) برنامه ریزی تخصصی که براساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد: ۱. برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت و یا): عبارتند از تعیین نیازها و ابزارها و تسهیلات، و تربیتی نیروی انسانی لازم برای تولید آتی محصولات. ۲. برنامه ریزی نیروی انسانی: در این نوع برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود. ۳. برنامه ریزی مالی و بودجه: عبارتند از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مالی به منظور تأمین هدفهای مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد. ب) برنامه ریزی عملیاتی و اجرایی که عبارتند از: ۱. تدوین برنامه‌های کوتاه مدت مانند تنظیم و زمان بندی بودجه ۲. تعیین معیارهای کیفی و کمی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های جاری ۳. ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد (برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی: برنامه ریزی استراتژیک به عنوان تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادین که شکل دهنده فعالیت‌های آتی و بلند مدت سازمان تنظیم می‌گردد. د) برنامه ریزی براساس مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه عبارتند از: ۱. انواع مدیران مافوق ۲. دخالت زبردستان در تعیین هدفها ۳. خودکفایی در اجرای طرح ۴. مرور دوره‌های اجراتابلوی تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها از زمان بر حسب هفته فعالیتها تخمین با زمان مورد خوش بینی محتمل ترین بدبینی انتظار نظرخواهی از دانشجویان ۵/۰ ۱ ۵/۱ ۱ کسب مجوز ۱ ۲ ۳ ۲ گزینش افراد ۴ ۸ ۱۲ ۸ آموزش ۲ ۳ ۴ ۳ تبلیغات و دریافت اعانه ۴ ۶ ۱۱ ۷ جمع‌آوری مقالات ۲ ۶ ۱۰ ۶ انتخاب ۱ ۲ ۳ ۲ تکثیر ۵/۰ ۱ فصل هفتم: کنترل مفهوم و اهمیت کنترل کنترل یکی از وظایف اساسی مدیریت و سرپرستی است که با سایر وظایف سرپرست در ارتباط می‌باشد. فقط با کنترل است که برنامه ریزی به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. هیچ برنامه ای بدون کنترل بدرستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. فرآیند کنترل کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام می‌داد: مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل عبارتند از: ۱. استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه و برنامه ۲. استانداردهای کیفی: بر کیفیت تولید یا خدمات نظر داشته و مطلوبست آنها را تعیین می‌کند. ۳. استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی می‌باشد و به وسیله آن می‌توان خدمات یا تولید مورد نظر را از نظر جنبه‌های کیفی و کمی مورد بررسی و کنترل قرار داد. مرحله دوم: سنجش عملکرد استانداردها: عبارتند از: ۱. روش نمونه‌گیری: زمانی که تولید زیاد باشد و نتوانیم تمام آحاد محصول یا خدمت را بررسی کنیم با انتخاب تعدادی بصورت تصادفی و مقایسه آنها با استانداردها بر اتمام کار نظارت می‌کنیم. ۲. روش مشاهده و بحث غیررسمی ۳. روش پیش‌بینی: پیش بینی اغلب به عنوان سیستم اندازه گیری نتایج احتمالی عملکرد به کار می‌رود. ۴. روش گزارشات: گزارشات کتبی به همواره توضیحات شفاهی می‌تواند به عنوان سیستم اندازه گیری به کار رود. مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها: مقایسه نتایج عملیات یا استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود. برای این مقصود مدیر کنترل باید به نقاط استثنایی توجه نماید. اندازه گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل استثناء را نشان می‌دهد که منظور از آن تمرکز توجه مدیریت به موقعیتهایی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده‌اند. مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی: اقدامات اصلاحی بهنگام ملاحظه نتایج عملیات با حدی پائین تر از میزان استاندارد ارائه می‌شود. در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را که در مرحله ای بوجود آمده در مرحله بعد اصلاح نمایند. تدابیر کنترل و نظارت: ۱. کنترل عملیاتی: که در ارتباط با وظایف عملیاتی است. تولید، تدارکات، بازاریابی، حسابداری، عمده ترین عملیات در رابطه با تولید است. ۲. بودجه: برنامه‌های یک سازمان در قالب ارقام پولی به عبارت دیگر بودجه یک سازمان با ارائه کمی یعنی با تعیین هزینه عملیات به تفکیک و برای محدوده‌های زمانی معینی مشخص می‌شود. ۳. گزارشهای کنترل آماری: وسیله دیگر کنترل عبارت از گزارشهای مستمر دوره ای (هفتگی، ماهانه و...) که مدیر می‌تواند خواستار تهیه آن شود واضح است که این گونه گزارشات باید مستمر باشد. ۴. گزارشهای کنترل خاص: تفاوت این گزارشها با سایر وسائل کنترل این است که عملیات



خاص را به منظور خاص مورد رسیدگی قرار می‌دهد. تهیه نوع گزارشها بر یک مبنای غیرمستمر و در حالات استثنایی انجام می‌شود. ۵. ارزش‌یابی داخلی ۶. کنترل‌های همزمان: کنترل‌های همزمان یکی از تدابیر لازم مدیریت در امر دائمی و مستمر بودن کنترل می‌باشد. ۷. کنترل‌های مدیریتی: یکی از مهمترین تدابیر کنترلی، کنترل مدیریت است که در ارتباط با سنجش عملکرد مدیریت در بخشهای گوناگون مالی، فروش، تبلیغات و غیره می‌باشد. انواع کنترل: ۱. کنترل پیش‌برنده تا آینده نگر ۲. کنترل‌های غربالی یا بله / خیر یا حال نگر ۳. کنترل‌های پس از عمل با گذشته نگر عوامل مؤثر در کنترل: ۱. تغییرات محیطی ۲. پیچیدگی ۳. اشتباهات ۴. تفویض اختیار ایجاد کنترل مؤثر: بررسی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت به دلایل زیر ضروری است: ۱. سیستم اطلاعاتی سازمان نقش مهمی در سیستم کنترل به عهده دارد. ۲. سیستم اطلاعاتی سازمانی تغییرات عمده ای پیدا کرده که نمونه آن استفاده روز افزون رایانه است. نقش اطلاعات و رایانه در کنترل: ۱. کیفیت اطلاعات: منظور از کیفیت اطلاعات: این است که مدیران باید بین بایدها و جستهای گزارش شده مقایسه انجام دهند. ۲. به هنگام و به موقع بودن اطلاعات: فقط اطلاعاتی که بسته به زمان و به موقع باشد قابل بررسی است. ۳. کمیت اطلاعات: مدیران بعضی اوقات بدون توجه به کیفیت و یا کمیت براساس دقت و به موقع بودن اطلاعات ممکن است تصمیم بگیرند. ۴. مربوط بودن اطلاعات: اطلاعات دریافتی مدیران باید در ارتباط با مسئولیتها و وظایفشان باشد. مشکلات کنترل مقاومت کارکنان در برابر کنترلمشکل دسترسی مجریان و برنامه‌ریزان و مدیران به نتایج کنترلاتنخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد. مدیریت زمان براساس جداول کاری متغیر: ۱. زمان کاری قابل انعطاف: زمان قابل انعطاف یا ساعتهای کاری انعطاف پذیر به کارکنان این اجازه را می‌دهد که ساعات شروع و پایان کار خود را با در نظر گرفتن یک سری محدودیت‌های خودشان انتخاب کنند معمولاً سازمانها یک محدوده زمان خاصی را که در مقام کارکنان در سر کار هستند مثلاً ده صبح الی سه بعد از ظهر تعیین می‌کنند. ۲. ارتباط از راه دور ۳. هدف کاری تبدیلی: استفاده از هفته‌های کاری تبدیلی عبارتند از افزایش دادن تعداد ساعات کاری در طی روز و کاهش تعداد روزهای کاری در هفته معمولاً به این شکل است که کارکنان روزی ده ساعت در هفته چهار روز کار می‌کنند. ۴. فکر کردن: فکر کردن یکی از فعالیتهای طبیعی بشر است و از انجام امور به صورت مطلوب در این است که لحظاتی را بر روی آن موضوع فکر نمایند سرپرستان باید زمان و مکانهای خاصی را برای فکر کردن اختصاص دهند بنابراین فکر قبل از عملیات دارای اولویت است در ابتدای شروع فکر کردن اهدافی را که به آن می‌خواهید برسید مشخص کنید. فصل دهم: سازماندهی سازمان رسمی و سازمان غیررسمی سازمان رسمی، سازمانی مبتنی بر ساختار و ضوابط سازمان بوده، که نقش افراد در آن به وضوح معین می‌باشد. اما سازمان غیررسمی را هر گونه فعالیت شخصی، مشترک بودن منافع و آگاهی از هدف مشترک می‌دانند، هر چند ممکن است به نتایجی مشترک نیز منجر شود. صاحب نظران معتقدند که در سازمان غیررسمی سختی و تجانس بین افراد حاصل می‌شود که در نمونه‌های سازمانی قابل مشاهده نیست. قلمرو ساختارهای سازمانی: بسیاری از ساختارهای ساختمانی به اندازه ای پیچیده‌اند که نمی‌توان به راحتی به توضیح آنها پرداخت. نقشه و نمودارهای ویژه ای استفاده می‌شود که به آنها نمودار سازمانی می‌گویند. در یک نمودار سازمانی مستطیلهای یا مربعها نمایانگر تقسیم کار هستند. این مربعها یا اشکال هندسی در سطوح مختلف تنظیم می‌شوند. انواع ساختارهای سازمان: در سازمان ساختار آن بر مبنای محصول یا بازار است. در امر تولید و بازاریابی یک محصول یا گروهی از محصولات مشابه کار می‌کنند، یا تخصص دارند و افرادی را که در یک حوزه جغرافیایی فعالیت می‌کنند یا با دسته خاصی از مشتریان ارتباط دارند. در یک منطقه قرار می‌دهند و سرانجام سازمانهایی که دارای ساختار ترکیبی هستند. به صورت ترکیبی دو نوع ساختار وظیفه ای و ساختار مبتنی بر محصول قرار می‌گیرد. انواع سازمان و نمودار بندی ساختارها را به شرح زیر می‌باشند: ۱- سازمان براساس وظیفه (نوع عملیات): در این نوع تقسیم بندی، مأموریت‌های کلی سازمان به وظایف تخصصی مثل: فروش، تولید، امور مالی، اداری، تدارکات و غیره تقسیم می‌شود. از مزایای مهم سازمان براساس ساخت وظیفه ای این است که باعث سهولت کار سرپرستان گردیده

زیرا هر مدیری باید دامنه تخصصی منحصر به فرد را مورد بررسی و آزمون قرار دهد. بعلاوه یک سازمان که براساس ساخت وظیفه ای عملیاتی پی‌ریزی و سازماندهی شده است و در عمل خود را آماده مواجهه شدن با آنچه که مورد نیاز سازمان است. ۲- طراحی سازمان بر مبنای خدمات دهی: صاحب نظران معتقدند برغم صرف زمان و بودجه زیاد در عوامل بهداشتی و نگهدارنده در طراحی سازمانها، فقد عدم رضایت در کارکنان کاهش می‌یابد. در طراحی سازمان باید از فرآیند بهره جست حالت عدم رضایت تبدیل به رضایت گردد. با این وصف طراحی بر مبنای خدمات دهی به دلیل روش خاص مطالعه و نمونه‌های تحقیق که از مهندسان و حسابداران بوده ممکن است. قابلیت تعمیم گسترده را با افراد متفاوت و شرایط گوناگون دارا نباشد. ۳- سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع: طراحی اداره بر مبنای ارباب رجوع به هنگام وضعیت بحرانی، مقررات تازه دسته بندی فعالیت‌های متنوع اداره امور کارکنان به کار می‌رود. ولی به ندرت یک ساختار سازمانی عمده مطرح است. و به طور معمول در رده میانی به پایین سازمان به کار گرفته می‌شود. ۴- سازمان براساس مشتری: زمانی سازمان براساس مشتری صورت می‌گیرد که یک بخش فروش یا همه محصولات تولیدی یک شرکت برای دسته بندی خاص از مشتریان و فروخته شود. در این حالت سازمان براساس نوع مشتریان سازماندهی کرده بطوری که مشتری برای خرید یا خدمات خاص مستقیماً به بخش مربوطه مراجعه می‌نماید. ۵- سازمان براساس خدمت: در این نوع سازماندهی کلیه فعالیت‌های مشابه یا غیر مشابهی که برای انجام کار یا تولید کالا معینی لازم است. دسته بندی شده و در یک واحد سازمانی قرار می‌گیرند. بدین ترتیب معایب و مزایای این نوع سازمان را به شرح زیر می‌توانیم برشماریم: الف) مزایا: ۱. باعث صرفه جویی هزینه فعالیت‌هایی خدمات می‌گردد فعالیت‌های خدماتی در بخش‌های ویژه تخصصی متمرکز است. ۲. باعث توسعه و افزایش درجه تخصصی در مناطق مدیریت و متخصصان خدماتی می‌گردد. ب) معایب: ۱. خطر عدم کارایی. ۲. کنترل بیش از حد روی سازماندهی براساس خدمات. ۳. ایجاد مشکلات و موانع به هنگام ارائه خدمات مناسب برای مشتریان. ۸- ساخت خزانه ای یا ماتریسی: که از آن به عنوان سامان پروژه، و شبکه نیز نام برده شده است. در سازمان براساس پروژه (ساختمان دو بعدی با ساخت ماتریسی) در یک بعد تخصصی لازم برای انجام وظایف (پروژه) برحسب درجات مختلف تخصص و مهارت‌های تحت سرپرستی مدیران گروه‌ها قرار می‌گیرند. ۹- ترکیب مختلط: در عمل بسیاری از سازمانها و مؤسسات، ترکیبی از طرح‌های ساختاری را در سازمان ممکن است بکار گیرند. یک بهترین روش سازماندهی یا بخش‌بندی سازمان که قابلیت اجراء و در عین حال برای همه سازمانها و موقعیتها وجود داشته باشد، وجود ندارد. صف و ستاد: صف و ستاد مفاهیمی هستند که بطور وسیع و گسترده در سازمانهای امروزی پذیرفته شده و بیشتر ساختارهای سازمانی متشکل از صف و ستاد می‌باشند. سازمانهای بزرگ و پیچیده که در یک محیط پویا و فعال قرار دارند. بنابراین سازمانهای موفق با استخدام نمودن متخصصین مختلفی چون مهندسان صنعتی، مدیران کنترل کیفیت، مشاوران حقوقی تحقیق امور سازمان را دنبال می‌کردند. انواع ستاد: ۱. ستاد عمومی یا شخصی: اعضای ستاد شخصی مدیر را در اجرای وظایفی که به عهده‌اش محول شده است یاری می‌نماید. ۲. ستاد تخصصی: برخلاف ستاد شخصی که به رئیس سازمان در انجام وظایف کمک می‌کند. ستاد تخصصی به کلیه مدیران مسئول سازمان در اموری که در تخصص آنها است. مشورت می‌دهد. ۳. ستاد عمومی: در زمره واحدهای ستادی در اداره مرکزی واقع شده که از آن بعنوان ستاد مرکزی یا ستاد کل نیز اسم می‌برند. معمولاً شامل: متخصصین اداری، مهندسی صنعتی، روابط عمومی، فصل یازدهم: تفویض اختیار و هماهنگی تفویض اختیار و عدم تمرکز: به عبارتی، تفویض اختیار عبارت است از اینکه، مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. تمرکز عکس عدم تمرکز بوده و عبارت است از عدم تفویض اختیار در سطحی گسترده و اگر چنانچه اصلاً تفویض اختیار نشود، تمرکز مطلق اختیارات در یک فرد یا یک سطح سازمان است. تمرکز و عدم تمرکز با هم ارتباط داشته و در یک پیوستار تحلیل می‌شوند. تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمان وجود ندارد. و همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم می‌باشد. فرآیند تفویض اختیار: از فرآیندی که مدیر با توجه به وظایف، اختیارات و هدفهایی که مؤسسه دارد، قسمتی از

اختیارات خود را به مرئوسین واگذار نماید، که عبارتند از: ۱. واگذاری وظایف: فرآیند تفویض اختیار با واگذاری وظایف شروع می‌شود و جهت انجام این امر، مدیر نیازمند به تجزیه و تحلیل پست است. تجزیه و تحلیل، مسئولیت و اهداف شغل مورد نظر است. ۲. تفویض اختیارات: تفویض اختیار عبارت است از اینکه باید اختیارات کافی و متناسب با مسئولیتهای شغلی واگذار شده را داشته باشد. هدف تفویض اختیار، قادر نمودن جهت انجام وظایف شغلی بطور کارآمد و مؤثر است و در حقیقت به همان میزان که از او مسئولیت خواسته می‌شود. ۳. تعیین مسئولیت: یک نتیجه واگذاری وظایف و شغل‌ها به این است که با تعیین مسئولیت و موازین و معیارهای از قبل تدوین شده برای حسن انجام وظایف محوله و به کار بردن رهبری مؤثر و استفاده عاقلانه از اختیارات تفویض شده مسئول و جوابگو باشند. ۴. ایجاد یک سیستم کنترل: چهارمین مرحله در فرآیند تفویض اختیار ایجاد یک سیستم کنترلی مناسب جهت ارزیابی نتایج تفویض اختیار است. که این در حقیقت برخاسته از اصول اصلی مدیریت است، و لذا مدیران با ایجاد یک سیستم بازخورد موارد فوق را کنترل می‌نمایند. مفاهیم پنجگانه عدم تمرکز: الف) هسته عملیاتی، کارکنانی که در رابطه با تولیدات (کالا و خدمات) و اهداف شرکتهای کارهای اصلی را انجام می‌دهند. ب) مدیریت ارشد یا سطح استراتژیک، مدیرانی که در رأس هرم قرار می‌گیرند. و کسانی که مسئولیت کل سازمان را برعهده دارند. ج) مدیران رده میانی: مدیرانی که بین هسته عملیاتی و مدیریت ارشد سازمان ارتباط برقرار می‌کنند. د) متخصصین ساختار فنی: تحلیلگرانی که عهده‌دار اجرای استانداردها و نظارت بر رعایت آنها در سازمان می‌باشند. هماهنگی: یک سازمان جهت نائل شدن به اهداف مورد نظرش، نیاز به ایجاد چارچوبی دارد که فعالیتهای افراد مختلف سازمان را هماهنگ نموده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار نماید. همین که تعداد کارکنان یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود، هماهنگ نمودن فعالیت آنان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. مفهوم هماهنگی: هماهنگی عبارت است از فرآیند همسو نمودن فعالیتهای همه قسمتهای سازمان بطوری که تصمیمات، وظایف فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها، جهت نائل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و هم جهت گردد. نیاز به هماهنگی: نیاز به هماهنگی در یک سازمان بستگی به وسعت، اندازه و میزان پیچیدگی عملیات دارد. در کل، سازمان یا به طور عمودی گسترش می‌یابد و یا به طور افقی، در ابعاد عمودی سطوح سازمانی افزایش یافته ولیکن حیطه نظارت مدیریت محدود می‌گردد. اصلی که همیشه باید حاکم بر روند تعیین حدود حیطه نظارت باشد، مسئله امکان هماهنگ نمودن عملیات واحدهای؟؟ بعد است. معمولاً قلمرو نظارت در سطوح پایین سازمان از قلمرو نظارت در سطوح بالا وسیعتر است. - نیاز به هماهنگی در سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است عبارتند از: ۱. تقسیم کار. ۲. تعداد طبقات عمودی سازمان. ۳. تنوع تخصص و وظایف. ۴. وظایف صف و ستاد. ۵. تخصص منابع محدود. ۶. اختلاف منحصر به فرد کارکنان و هماهنگی: عبارتند از: ۱. اختیارات: به عنوان یکی از مهمترین و در عین حال بزرگترین مکانیزم هماهنگی در سازمان مطرح است اختیارات اساس و اولین اصل هماهنگی، سازماندهی و هدایت برای سرپرستی و هماهنگ کردن نیروها است. ۲. اهداف، خط مشی‌ها، قوانین، رویه‌ها: اهداف، خط مشی‌ها و روشها به عنوان مکانیزمهای کنترل برای هماهنگ نمودن مؤثر عملیات در یک سازمان پی‌ریزی می‌شود. ۳. افراد رابط: اغلب جهت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، از افراد رابطی استفاده می‌شود. ۴. ارتباطات: ارتباطات به عنوان یکی از مؤثرترین ابزار هماهنگی مطرح است. ۵. مذاکرات: مذاکره به عنوان یک روش، جهت هماهنگی مورد استفاده واقع شود. مذاکره بین مدیریت و کارکنان بین مدیریت و واحدهای خرید و فروش بین واحدهای سازمان مطرح است. ۶. سیستم پاداش: سیستم پاداش نیز می‌تواند به عنوان یک مکانیزم هماهنگی مورد استفاده واقع شود. ۷. هماهنگی داوطلبانه: تلاش و تمایل افراد در ایجاد هماهنگی می‌تواند موجب اثربخشی بیشتر گردد. ۸. مدیریت: مدیر یک پروژه به طور عمده برای هماهنگ نمودن وظایف بخشهای تخصصی واحدهای یک سازمان طراحی می‌شود. فصل دوازدهم: ارتباطات و رهبری ارتباطات: ارتباطات فرآیندی است که افراد و گروهها براساس آن در یک سازمان برای کسی مفاهیم و اهداف مشترک با استفاده از پیامها، نمادها و علائم تفاهم می‌یابند

(استونر و وانکل ۱۹۸۶، ۵۰۰) بنابراین فرآیند ارتباطات که به شکل یک جانبه، دو جانبه و به صورت یک نفر به یک نفر، یک نفر به چند نفر، جریان می‌یابد وظایف اداری سرپرستی را هماهنگ کرده وظیفه اصلی فرآیند ارتباطات یگانگی و نزدیکی افراد سازمان نسبت به هم می‌باشد. در سرپرستی ارتباطات چهار وظیفه عمده کنترل، عمده کنترل، انگیزش، بیان احساسات و ارائه اطلاعات ایفا می‌نماید. قلمرو ارتباطی و اهداف مدیریتی سرپرستی عبارتند از: الف) انواع ارتباط از نظر عکس العمل در محیط کار: بسیاری از اوقات مدیر و سرپرست کارگران پیامی را منتقل می‌کنند که این پیام موجب عکس العملی نمی‌شود این چنین پیامی را ارتباط یک جانبه گویند. اما اگر پیام منتقل شده به گونه ای باشد که گیرنده را به عکس العمل وادارد و نظرات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، این نوع ارتباط را ارتباطات دو جانبه گویند: هر یک از دو نوع ارتباط یاد شده دارای نکات مثبتی هستند که عبارتند از: ارتباط یک جانبه سریعتر و کار فرستنده پیام آسانتر است. ب) ارتباطات از نظر جهت پیام: ۱. ارتباطات افقی ۲. ارتباطات عمودی ۳. ارتباطات مورب. رهبر رهبری به توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه در جهت هدفهای معینی اطلاق می‌گردد. بنا بر ماهیت سازمان سرپرست می‌تواند از فنون زیر در رهبری استفاده نماید: ۱. شنونده خوب و ارتباط دهنده دقیق و آماده‌ای باشد. ۲. پیوسته در بررسی احوالات کارکنان برآید. ۳. انگیزه برای زیردستان را بررسی کرده تا اینکه مؤثرترین انگیزه را بیابد. ۴. انتقاد و توبیخ را بطور پنهانی انجام دهد و تشویق را در جمع بعمل آورد. ۵. به اشتباهات خویش به صراحت اعتراف کند. مفاهیم اصلی سبک رهبری می‌باشند به ترتیب زیر تعریف می‌شوند: ۱. رفتار کاری ۲. رفتار رابطه‌ای. اینگرشهای نوین به رهبری در مدیریت سرپرستیمدیریت به سازماندهی و توسعه منابع توجه دارد. در حالی که رهبری به نفوذ در افراد و جهت دادن به آنچه مقصود رهبر است اطلاق می‌گردد. برخی معتقدند که رهبری عبارت از ایجاد شرایطی است که در آن شرایط افراد قادر باشند دیگران را به گونه ای به کار گیرند که هم آنها به آسایش و رفاه دست یابند. برخی صاحب نظران معتقدند که امروزه نقش رهبران در مدیریت سازمانها یک، نقش نگرشی است. چهار دسته ویژگیهای شخصی را در زمینه شایستگی رهبران که عبارتند از: الف) مدیریت توجه: توانایی ایجاد حس نتیجه‌یابی، کسب هدف و یا هدایتی که موجب جذب شود. ب) مدیریت مفهوم: توانایی خلق و ایجاد ارتباط مفاهیم به گونه ای که واضح و قابل درک باشد. ج) مدیریت اعتماد: توانایی ایجاد اعتبار و قاطعیت به گونه ای که افراد آنها را پذیرا باشند. د) خود مدیریتی: توانایی شناسایی خود و استفاده از مهارت‌ها در محدوده توانایی‌ها و ضعف‌های در خودشناسی است. فصل سیزدهم: انگیزش‌انگیزش چیست؟ انگیزه به مفهوم نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد نیز تعریف می‌شوند. بنابراین نقش انگیزه‌ها است که افراد را در جهت کسب اهداف سازمان هدایت می‌کند. عوامل مهم انگیزش عبارتند از: الف) چالشی بودن کار (مقاوم و اعتبار اجتماعی) انگیزه انجام رهبرید) رقابت (پولمطالعات انگیزشی: هیچ سازمانی نمی‌تواند بی‌تلاش، تعهد و رضایت‌مندی افراد خود به موفقیت دست یابد که انگیزش نتیجه تعامل فرد با شرایط و موقعیتی است که فرد در آن قرار دارد بدیهی است که افراد به دلیل تفاوت‌های فردی از نظر پویایی انگیزش مشابه عمل نمی‌نمایند. انگیزش و عملکرد: این دیدگاه وجود دارد که عملکرد افراد تابعی از توانایی و انگیزه‌های آنان می‌باشد. انگیزه‌ها گاهی به نیازها، خواسته‌ها، غرایز یا محرک‌های درونی فرد تعریف می‌شوند. در تازه‌ترین تعریف از ارتباط عملکرد با انگیزش مفهوم فرصت نیز توسط صاحب نظران لحاظ گردیده. نظریه هدف‌گذاری: طبق نظریه هدف‌گذاری، اگر برای هر شخص هدفی تعیین شود جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند. علاوه بر نیازها، خواسته‌ها و دیگر مفاهیم درونی محیط، نقش بسیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد.

### اصول سرپرستی مدیریتی میانی

مدیریتی که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده معمولاً می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد. بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر

پویایی و مشغله نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان برنامه ریزیهای جامع و بلند مدت تری را در حوزه فعالیت گسترده تر و عوامل وضعی متنوع تری را طراحی یا مورد بررسی قرار می دهند. مدیران عالی عملکرد کلی واحد های عمده را ارزیابی می کنند. درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین به تبادل نظر می نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را نیز با افراد زیر دست می گذارند. گذشته از سطح سازمانی مدیران را بر حسب پست و عنوانشان دسته بندی می کنند. جهان سازمانی سازمان های معاصر با ترکیب انسان ماشین و منابع دیگر قدیمی عظیم و اجتماعی پدید می آورند که با سازمانهای کوچک و ساده گذشته قابل مقایسه نیست. سازمانهای امروزه بخاطر اهمیت و قدرتی که پیدا کرده اند و وظایف خطیری که در جهت تحقق اهداف اجتماعی انسان به عهده آنها گذاشته شده است و نتایج و آثار اخلاقی و سیاسی که بر اثر آنها به وجود می آید این خطر را نیز پیدا کرده اند که انسان ها را در درون شبکه پیچیده و تار پودهای به هم بافته خود آنچنان زندانی و محصور کنند که هر گونه آزادی عمل و اراده را از آنها سلب نمایند. بدین ترتیب بیم آن میرود که انسان ها به ابزارهای بی اراده ای تبدیل شوند و از خود بیگانه گردند و سازمان به جای وسیله به هدف تبدیل شوند و همه تلاش ها صرف حفظ و تداوم حیات آنها گردد. این همان چیزی است که توجه دانشمندان علوم اجتماعی را به خود جلب کرده و آنها را نسبت به خطر یکنواختی بی عاطفگی و بی ارادگی نوع انسان در اثر وجود چنین سازمان هایی مضطرب ساخته است. بسیاری از علمای اجتماعی بوروکراسی و سازمان های بزرگ را تهدیدی برای آزادی ابتکار استقلال فکری و سایر ارزشهای انسانی دانسته اند و به راستی نیز چنین تهدیدی وجود دارد. جهان امروز نیز بیش از هر زمانی دیگری به یک جهان سازمانی مبدل شده است. به دین ترتیب اهمیت سازمان ها که بیشترین دوران زندگی انسان در آنها سپری می شود روز به روز آشکار تر و نقش آنها در تحقق هدفهای انسانی روشن تر می گردد. با توجه به نقش و اهمیت سازمان ها از یک طرف و خطرات احتمالی آنها از طرف دیگر آگاهی مدیران از طبیعت و ماهیت سازمان ها و وجوه تشابه و افتراق آنها امری ضروری است. بدین ترتیب شناخت سازمان ها و وظایف آنها بخش مهمی از علوم مدیریت را به خود اختصاص داده است هر چند که این شناخت از میزان نگرانی و اضطراب مذکور نخواهد کاست. تعریف سازمان ۱. سازمانها عبارتند از سیستم های اجتماعی بزرگ و پایداری که فعالیت های اعضای آنها برای رسیدن به هدف های محدود و مشخص هماهنگ شده است. ۲. سازمانها بخشی از مدیریت است که: الف - مسولیت هایی که توسط آنها فعالیت های موسسه بین کارکنان تقسیم یا آنها واگذار شده است. ب - روابط رسمی را که بخاطر این مسولیت ها بین کارکنان به وجود آمده است تعیین می نماید. ۳. یک سازمان رسمی سیستمی از فعالیت ها یا نیروهای دو یا چند نفر است که این فعالیت ها یا نیروها با آگاهی هماهنگ شده است. ۴. سازمان واحدی است اجتماعی یا گروهی متشکلی است از انسانها که به عهد ساخته و بازسازی شده است تا دستیابی به هدفهای مشخص ممکن شود. ۵. سازمان عبارت از یک رشته رشته روابط منظم و عقلانی است که بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند و کثرت تعداد آنان به قدری است که نمی توان با هم در تماس نزدیک باشند به منظور تامین هدفهای مشترک خاصی برقرار می گردد. ۶. یک سازمان عبرت از سیستمی است برای تحرک و هماهنگی کوششهای مختلف گروهها به منظور دست یافتن به هدفهای مشترک. ۷. سازمان تنها در نمودار سازمانی خلاصه نمی شود بلکه در سالهای اخیر به عنوان یک موجود زنده غیر معمول مخصوص به خود و بیشتر انسانی شناخته شده است نه چهار خانه های نمودار مانند که پیشنهاد می گردد. سازمان ها همچون وجود یک انسان سیستمهای دینامیک و خود تنظیم می باشند. ۸. سازمان مجموعه از عناصر به هم پیوسته است که معمولاً شامل این موارد است: الف - هدف یا وظایف ب - ساختن سیستم از مقیاسات برای حصول به هدف و تقسیم وظایف به اشکال مستقیم و جزء به جزء کار که بتوان هر یک را به پرسنل مشخصی در سازمان احاله داد. ج - ادغام تک تک وظایف و کارهای محوله در بخشهای فرعی مربوط که به طرق مختلف و از جمله با یک ساختمان سلسله مراتب رسمی می توان آنها را هماهنگ کرد. د - انگیزشش تعامل رفتار باز خورها و گرایش های اعضای



سازمان که قسمتی به وسیله اقتداری که جهت رسیدن به هدف سازمان طراحی شده است تهیین می شود و بخشی نیز جنبه فردی دارد. ه - فرایند هایی همچون تصمیم گیری ارتباط جریان اطلاعات کنترل و پاداش و تنبیه که برای دستیابی به اهداف سازمان اهمیت قاطعی دارند. و - یک سیستم واحد سازمانی که نه به مثابه یک عامل اضافی دیگر بلکه همچون هماهنگ کننده درونی حاصل بین کلیه عوامل فوق الذکر سازمان دریافت می شود. ۹. به طور کلی یک سلسله نقشها ارزشها مراتب و مقامات را که بر مبنای نهادها و موسسات اجتماعی پی ریزی شده باشند سازمان گویند. ۱۰. سازمان عبارت است از جریان تطبیق هماهنگی و تنظیم اموری که شخص یا گروه باید با نیروی فکری و قدرت خلاقه اجرایی لازم به مرحله و اجرا در آورد. ۱۱. سازمان عبارت است از جریان تجزیه و تحلیل و بررسی ترکیب واحد ها مطالعات اختیاجات و هدف ها و کیفیت ارتباط این امور با یکدیگر بر اثر محرک های خارجی. ۱۲. سازمان یعنی مجموعه فعل و انفعالات افراد بشری که دارای مرکز هماهنگ کننده واحدی است. ۱۳. مجموع هماهنگی معقول در فعالیت گروهی از افراد برای نیل به یک هدف یا منظور مشترک از طریق تقسیم کار و وظایف و از مجرای سلسله مراتب اختیار و مسوولیت قانونی. انواع مختلف و متنوع سازمانهای اجتماعی و خصوصیات آنها که هر یک از آنها دارند باعث می شود که وقتی در جستجوی یک تعریف برای همه آنها باشیم این تعریف باید آنقدر در قالب الفاظ و عبارات عام ریخته شود تا بتوان تمام یا اکثریت مصادیق مختلف یک سازمان را در موقعیتهای اجتماعی متفاوت از نظر زمان و مکان در بر گیرد و در نتیجه این عبارت و الفاظ ممکن است قابلیت تعریف و توصیف واقعی خود را از دست بدهند. به همین دلیل در این قسمت سعی شد که به جای یک تعریف تعاریف مختلفی از سازمان ارائه شود تا بتوان مصادیق و مفاهیم مختلف سازمان را در مجموع آنها یافت. بوروکراسی سازمان های بزرگ برای انجام دادن کارهای مربوط به خود به دستگاه پیچیده اداری نیاز دارد که در آن اختیارات مدیران از طریق سلسله مراتب اعمال می شود و کارها بر اساس قوانین و مقررات خاصی صورت می پذیرد. این سازمان مبین یک نوع بوروکراسی هستند. البته بوروکراسی امروزه مفاهیم مختلفی را به خود گرفته است که گاهی به خود سازمانها و گاهی به آثار و خواص آنها گفته می شود. عبارت بوروکراسی از دو کلمه بور به معنی دفتر و کراسی به معنی حکومت تشکیل شده است که نخستین بار در قرن هجدهم در فرانسه مورد استفاده قرار گرفت ولی در طول این دو قرن بحثهای زیادی دوباره بوروکراسی شده است که در هر حال سازمانهای بزرگ و پیچیده ارتباط پیدا می کند. به طور کلی در مورد بوروکراسی در کتاب و مقالات گوناگون به سه فهم بر خورد کرد اول به مفهوم سازمان بزرگ با تمام آثار منفی یا مثبت آن دوم به معنی عدم کارایی که در حقیقت خصوصیت منفی سازمان ها را بیان می کند و سوم به معنی سازمان با حداکثر کارایی که مفهوم مثبت از عبارت بوروکراسی را ارائه می نماید. در زبان عامه مردم وقتی صحبت از بوروکراسی می شود منظور عدم کارایی دستگاه اداری است که با تشریفات زائد و پیچ و خمهای غیر ضروری خود باعث کندی کارها و اختلاف در امور جاری مربوط به مدم می شود و در حقیقت بوروکراسی در مفهوم منفی آن مد نظر قرار می گیرد. قبل از آنکه بحث بوروکراسی از دیدگاه های مختلف شویم لازم است به پیدایش و تعریف آن اشاره کنیم. شکل ابتدایی بوروکراسی در کشور هایی نظیر مصر یونان قدیم به هزاره سال پیش بر می گردد و از جهت طرح موضوع چیزی جدید و نو ظهور نیست اما مفهوم جدید بوروکراسی از اواخر قرن هجدهم هم زمان با گسترش فعالیت های دولت و پیدایش دستگاههای عظیم و پیچیده اداری جای خود را در فرهنگ لغت باز کرد. اگر در قدیم فقط حکومت های مرکزی مقتدر و دستگاههایی مثل امپراتوری روم ایران یا کلیسای کاتولوک دارای دستگاه بوروکراتیک با سلسله مراتب و تشریفات خاص بود امروزه علاوه بر این که همه کشورها دارای چنین حکومتی با دستگاه بوروکراتیک هستند در شرکت ها و سازمان های خصوصی نیز نیاز به وجود چنین تشکیلاتی و سازمانهایی اجتناب ناپذیر شده است. در هر حال پیدایش بوروکراسی به مفهوم جدید آن به حاکمان گسترده و همه جانبه دولت ها در دو قرن اخیر بر می گردد. امروزه کلیه سازمان ها اعم از دولتی و خصوصی بخاطر حجم اعظیم فعالیتشان نمایان گر نوعی بوروکراسی می باشد و در این موضوع مارکسیسم و ماکس وبر که دارای

نظرات و پیشنهادات هستند به طور خلاصه مورد بحث و بررسی قرار گیرد. ماکس وبر و بروکراسی ماکس وبر بوروکراسی را به مفهوم سازمان بزرگی می‌داند که سلسله مراتب و قوانین مخصوص دارد و در آن قسیم کار صورت گرفته است. او توضیح می‌دهد که بیگانگی تنها در مورد کارگران و ابزار و وسایل آنها نیست و علت آن نیز محتمل به موضوع مالکیت سرمایه داران نمی‌باشد زیرا کارگران دولت و سربازان نیز صاحب کار خود و ابزار و وسایل خویش نیستند و موارد استفاده از وسایل را تعین نمی‌کنند.

ماکس وبر روشن‌ترین نظریه‌ها را درباره بوروکراسی بیان کرده است و به همین دلیل همه جامعه‌شناسانی که درباره سازمان و سازماندهی بحث می‌کنند از او به عنوان یک صاحب نظر پیشتاز یاد می‌نمایند. به نظر ماکس وبر اعمال قدرت به سه طریق در سازمان‌ها مشروعیت می‌یابد که به این شرح است: ۱- اعمال قدرت بر اساس قانون: در این نوع از اعمال قدرت منطق اعتقاد به قانون وجود دارد و کسانی که بر اساس قانون در مراتب عالی قدرت قرار گرفته‌اند حق فرماندهی و اعمال قدرت را در قالب قوانین و مقررات دارند. فرد بر اساس قدرت رسمی و حقوقی که پیدا کرده است به فرد و سطوح زیر دست خود می‌دهد و اجرای دستورات آنها بخاطر قدرت و نفوذ معنوی یا شخصی نیست. ۲- اعمال قدرت بر مبنای قراردادهای سنتی: این نوع اعمال قدرت بر اساس اعتقاد به تقدس سنتهای باستانی و کهنسال است که بر مبنای آن فرماندهان و روسا در منطقه خود دارای تقدس هستند و زبردستان بخاطر سنتها به آنها وفادار می‌باشند و فرامین آنان را اجرا می‌کنند. ۳- اعمال قدرت بر مبنای جاذبیت و نفوذ رهبر: این نوع قدرت بر مبنای اختصاص تقدس استثنایی و خاص به یک فرد با نفوذ و یا قهرمان قرار داد که اعمال او به عنوان نمونه و الگو انتخاب می‌شود. قدرت و نفوذ رهبر منحصر به فرد ایت و ماکس وبر از او به عنوان کاریزما یاد می‌کند که به مفهوم (هدیه الهی) است و از فرهنگ لغات مسیحیت گرفته شده است. در این نوع سازمان سلسله مراتب و عناوین و مشاغل به صورت رسمی وجود ندارد و افرادی که نظرات رهبر را دنبال می‌کنند پیروان محسوب می‌شوند. قدرت رهبر با در گذشت یا کناره‌گیری او از بین می‌رود و وراثت در آن جایی ندارد. مشخصات بوروکراسی ماکس وبر توضیح می‌دهد که سازمان‌های جدید بر اساس این مشخصات ششگانه انجام وظیفه می‌کنند: ۱- اصول ثابت و قلمرو قانونی که نظان بر اساس «ها در چارچوب قوانین و مقررات اداری شکل می‌یابد و می‌توان آن را در سه قسمت ملاحظه کرد: الف- کارهای مشخصی که برای تحقق هدفهای سازمانی انجام می‌شود و به عنوان وظایف اداری و به شکل پایداری بین افراد تقسیم شده است. ب- اعمال قدرت نیز تابع سلسله مراتب و فواینی است که توسط افراد مسوول اجرا می‌شود. ج- متدهای لازم به کار گرفته می‌شود تا برای اجرای مداوم و منظم وظایف فقط افرادی که دارای صلاحیت‌های لازم هستند به کار گرفته شوند. ۲- اصول سلسله مراتب اداری و سطوح درجه بندی شده اعمال قدرت به مفهوم یک سیستم منسجم فرماندهی است که در آن سطوح پایین اداره توسط سطوح بالا مطابق یک شکل منظم هدایت و رهبری می‌شوند. اصول سلسله مراتب اعمال قدرت اداری در همه ساختمانهای بوروکراتیک یا سازمانهای بزرگ اعم از سازمان‌های سیاسی مذهبی و اقتصادی عمومی یا خصوصی وجود دارد. ۳- مدیریت ادارات مدرن بر اساس مارک نوشته شده‌ای قرار دارد که نسخه یا نمای اصلی آن نگهداری می‌شود. بنابر این تعدادی کارمندان اداری وجود دارند که کار آنها تهیه و نوشته مدارک است و در سازمان به عنوان به عنان یک دفتر مشغول کار هستند. ۴- مدیران ادارات بخصوص مدیران تخصصی ادارهها در سازمان‌های جدید به طور عمومی و تخصص آموزش می‌بینند. این آموزش کارکنان سازمانها در بخشهای خصوصی نیز همچون بخشهای دولتی رو به افزایش است. ۵- هنگامی که اداره گسترش کامل پیدا می‌کند نیازهای اداری بدون توجه به محدودیت زمان اجباری کار استفاده از تمام ظرفیت کاری اداره را طلب می‌نماید. ۶- مدیران اداره قوانین عمومی را که کم و بیش پایدار و جامع می‌باشد و می‌توان آنها را آموخت رعایت می‌کند. همچون این مجموعه شامل آموزش تکنیکهایی است که باید کارمندان آن را فراهم گیرند. همانطور که ملاحظه می‌شود بوروکراسی از نظر ماکس وبر سازمانی است که بخاطر گسترش و تکامل آن باید سلسله مراتب و تقسیم کار در آن شکل درست خود را بیابد و مطابق با قوانین خاصی اداره شود. کسانی که

بوروکراسی را از نقطه نظر (جامعه‌شناسی سلطه) بررسی کرده‌اند آن را از نوع از انواع مختلف ساختارهای اداری می‌دانند و معتقدند که این ساختارهای اداری به هر شکلی که باشد دارای اهمیت اجتماعی-سیاسی هستند. اما ماکس وبر بوروکراسی را تنها یک دستگاه اداری دیگری نمی‌تواند بلکه آن را منطقی‌ترین فرم ساختارهای اداری دانسته و زوی منطقی بودن و برتری تکنیکی آن نسبت به سایر ساختارهای اداری همواره تاکید می‌کند. سازمان‌های رسمی و سازمان‌های غیررسمی یکی از نتایجی که مطالعات هاتورن و سپس تحقیق سایر محققان مکتب روابط انسانی به بار آوردن کشف وجود سازمانها و گروههای غیررسمی بود. برای توضیح آن ابتدا سازمان رسمی و سپس سازمان غیررسمی را توضیح می‌دهیم. سازمان رسمی سازمان رسمی عبارت است از اختیارات مقامات و روابط بین آنها و کارکنان بر حسب مقررات و قواعد وضع شد. بدین ترتیب سلسله روابط بین مشاغل و مقامات سازمانها برای دستیابی به هدف مشخص که بر اساس طرح و نقشه قبلی برقرار می‌شود و حدود آن نیز به وسیله مقررات و یا به وسیله مدیران مشخص می‌گردد سازمان رسمی نامیده می‌شود. با این تعریف معلوم می‌گردد که در سازمان رسمی مشاغل و پستهای سازمانی تعریف می‌شود و اختیارات و مسوولیت‌ها در هر شغل یا در هر مقام به صورت دقیق و مدون تنظیم و تشریح می‌گردد. اما از آنجا که حدود اختیارات و ارتباطات و همبستگی‌های سازمانی در سازمان رسمی به صورت خشک و بی‌روح و به ترتیبی که مقررات و دستورالعملها تعیین کرده‌اند در نظر گرفت شده است این سازمان‌ها بیشتر به یک سازمان کاغذی تبدیل شده‌اند. در هر حال در سازمان رسمی این موارد روشن و مشخص است: ۱- اختیارات و قدرت و سازمانی هر مقام ۲- نوع مشاغل کارکنان سازمان و محل سازمانی آنها ۳- کیفیت سلسله ارتباطات رسمی بین افراد ۴- حدود قلمرو وظایف هر یک از مشاغل صاحبان مشاغل سازمان غیررسمی صاحب نظران دانش سازمان و مدیریت گفتمند که سازمانهای رسمی و بوروکراتیک بدون توجه به روابط و سازمان غیررسمی قادر به تحقق هدفهای سازمان بخصوص هدف‌های انسانی آن نیستند. همانطور که در توضیح مکتب روابط انسانی گفته شد مطالعات هاتورن و سایر متخصصان مکتب روابط انسانی به کشف گروهها و روابط غیررسمی بین افراد یک سازمان پیدا می‌کنند که با روابط رسمی آنها تفاوت دارد و گاهی به هدف‌های سازمان مربوط نمی‌شود. روابط شخصی اگر چه بدون شل و نمودار سازمانی ایجاد می‌شود ولی به علت تکرار و استمرار و به خاطر ارتباط آن با انگیزه‌های درونی به تدریج شکل و نظام خاصی به خود می‌گیرد تا حدی که سازمان و روابط رسمی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند. به طور کلی سازمان غیررسمی از گروهها و افرادی بوجود می‌آورد که در درون یک سازمان اداری یا سازمان رسمی دارای روابط شخصی و اجتماعی بین خود هستند. این روابط از طرف مقامات سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود. خصوصیات سازمانهای غیررسمی ۱- از آنجا که سازمانهای غیررسمی بر اثر خواسته‌های افراد بخصوص خواسته‌های درونی آنها بوجود آمده است نمی‌توان آنها را با دستورالعمل‌های اداری ملغی کرد یا از بین برد. ۲- برخلاف سازمانهای رسمی که اختیارات از بالا به پایین واگذار می‌شود در سازمان‌های غیررسمی معمولاً اختیارات به صورت افقی و یا از پایین جریان پیدا می‌کند. ۳- سازمانهای غیررسمی برخلاف سازمانهای رسمی که ممکن است خیلی بزرگ و گسترده باشد غالباً کوچک و محدود هستند و تعداد آنها از چند نفر تجاوز نمی‌کند. ۴- اختیارات و تفویض آن در سازمان غیررسمی بیشتر بر اساس اعتماد در حالی که در سازمان رسمی بر اساس سلسله مراتب و مشاغل قرار دارد. ۵- رهبران سازمانهای غیررسمی با معیارهایی از قبیل شخصیت نفوذ معنوی لیاقت کبر سن و نظایر آن انتخاب می‌شوند در حالی که در سازمان رسمی ممکن است مسوول یا مدیری هیچیک از این خصوصیات را نداشته باشد. ۶- گروههای غیررسمی نسبت به تغییر و تحول سازمان رسمی یا غیررسمی مقاومت نشان می‌دهند. ۷- در محتوای شبکه ارتباط غیررسمی شایعات تاثیر زیادی می‌گذارد و اطلاعات درست نیز سریع تر انتقال پیدا می‌کند. انگیزه و تحرک در فعالیت‌های اعضای یک سازمان روابط داخلی آنها با یکدیگر برداشتها و قضاوتها و عکس‌العمل‌های آنان در قبال مسائل مختلف (رفتار سازمان) نامیده می‌شود که ابتدا مورد توجه مکتب روابط انسانی قرار گرفته و موجب شف



گروه‌های غیر رسمی شد. با اینکه سازمان غیر رسمی را به علت تغییر و تحولات آنها نمی‌توان همچون سازمان رسمی نشان داد در عین حال کوششهایی برای نشان دادن این سلسله ارتباطات در سازمان غیر رسمی به عمل آمده است. عناصر مدیرت‌لوتر گیولیک وظایف هفت گانه ای به این شرح برای مدیران قائل می‌باشد. ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- به کار گماردن ۴- هدایت ۵- هماهنگ کردن ۶- رش کردن ۷- بودجه بندینمودار سازمانی سلسله مراتب سازمانی به صورت رسمی توسط نمودار مشخص می‌گردد که هم واحدهای تابعه سازمان را نشان می‌دهد و هم خطوط و مجاری ارتباطات و مسوولیت را تعبیر می‌نماید. از آنجا که وظایف و طبقه بندی سطوح مدیریت توسط نمودار سازمانی مشخص می‌شود نمودار سازمانی را سازماندهی نیز می‌نامند. تعداد سطوح سازمانی و تعداد واحد های سازمانی در هر سطح به شکل سازمان و رشد عمودی یا افقی آن بستگی دارد. در یک نمودار سازمانی می‌توان سطوح سازمانی را به سه دسته تقسیم کرد که به ترتیب ابتدایی میانی و نهایی نامیده می‌شوند. سطح ابتدایی مربوط به آن دسته از وظایف است که در سطح سازمانی بلافاصله بعد از رئیس یا مدیر عامل سازمان باشد. سطح نهایی مربوط به آن دسته از وظایف است که در سطح نهایی یا آخرین سطح واحدهای سازمان قرار می‌گیرد. سطوح میانی مربوط به آن دسته و ظایفی است که در سطوح بین سطح ابتدایی و سطح نهایی قرار می‌گیرند. تعریف تعاریف متنوعی درباره طرح ریزی و تامین نیروی انسانی بیان شده است که در اینجا فقط به دو نمونه از آن اکتفا می‌شود. ۱- (وظیفه مدیریت در تامین نیروی انسانی عبارت از پر کردن مشاغل ساختار سازمانی از طریق شناسایی نیازمندیهای نیروی کار ذخیره کردن افراد در دسترس استخدام انتخاب جایگزینی تشویق ارزیابی جبران و آموزش افراد مورد نیاز می‌باشد). ۲- (روشی که از طریق آن مدیریت تشخیص می‌دهد بطور سازمان می‌تواند از موضع فعلی به موضع مورد نظر برسد. از طریق طرح ریزی تلاش می‌شود نیروی انسانی مناسب به تعداد مورد نیاز در زمان مناسب و مکان مناسب به دست آید و از این راه هم سازمان و هم افراد سازمان به منافع مورد نظر خود برسند). استفاده از روش سیستم‌ها در تامین نیروی انسانی سیستم تامین نیروی انسانی یک سیستم باز است. گرچه اینکار در داخل موسسه انجام می‌شود اما خود موسسه به محیط خارج اتصال پیدا کرده است. در این سیستم عوامل داخلی مثل سیاست های پرسنلی محیط سازمانی و سیستم پاداش باید مطمح نظر قرار گیرد. بدون پرداخت پاداش کافی قطعاً امکان جذب و نگهداری مدیران خوب وجود ندارد. محیط خارج نیز مورد توجه قرار گیرد تکنولوژی سطح بالا مدیرانی را طلب می‌کند که خوب آموزش دیده و تربیت شده اند و دارای مهارت های بالایی هستند. تعداد مدیران مورد نیاز در یک موسسه نه تنها به اندازه و حجم موسسه بلکه به پیچیدگی ساختار سازمانی برنامه های توسعه و نرخ ورود و خروج پرسنل مدیریت نیز وابسته است. ممکن است با تفویض اختیارات به مدیران پایین تر آچنان ساختار موسسه را تغییر داد که در یک زمان مشخص بدون توجه به اندازه موسسه تعداد مدیران به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یا کاهش پیدا کند. نرخ تغییر در تعداد مدیران را می‌توان با مروری بر تجربه گذشته و توجه به انتظار آینده تعیین کرد. این تجزیه و تحلیل همچون اهمیت سن بازنشستگی مدت زمان استراحت استعلاجی انفصال و تقاضای نسبتاً ثابت سایر موسسات را برای زیر دستان جوانی مشخص می‌کند که به آموزش داده اند قادر به نگهداری آنان نیستند. مراحل کنترل فرایند کنترل شامل چهار بخش مرحله اساسی به این شرح است: ۱- تعیین شاخص ها و معیارها برای اندازه گیری متناسب با اهداف های برنامه و پیش بینی نتایج برنامه. ۲- تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملیات انجام یافته و در حال انجام. ۳- مقایسه اطلاعات به دست آمده و تنظیم یافته با معیارها و نتایج پیش بینی شده. ۴- تصمیم گیری و اقدامات اصلاحی در عملیات و روش ها و یا برنامه ها در صورتی که دارای نقایص بوده و یا از هدف ها انحراف پیدا کرده باشند.

## اصول مدیریت

تألیف: دکتر علی رضائیان خلاصه کتاب اصول مدیریت: کاری از: ریحانه نوروزی - مریم سادات موسوی- دیباچه: پس از پیروزی

انقلاب اسلامی که کار برنامه ریزی برای ساختن جامعه ای نمونه در ایران آغاز گردید، در اولین گام این ضرورت پدیدار شد که برای ساختن جامعه ای مبتنی بر ارزش‌های الهی و بدون دخالت بیگانگان باید مدیران لایق و کارشناسان متعهد و دانشور پرورش یابند و متون و منابعی تدارک دیده شود تا به کمک آن مدیران، کارشناسان و دانشجویان (مدیران آینده) بر غنای علمی خویش بیفزایند و توشه داده رشد را فراهم سازند، اما با توجه به تنوع شاخه‌های مدیریتهای تخصصی و ارائه نظریه‌های بی‌شمار - که گاه با ارزشهای الهی منطبق نیستند تهیه‌ی این متون چندان آسان نبوده و مراکز آموزشی را نیز با دشواری رو به رو نموده است. نگارنده‌ی این منظور که خود این خلاء را حس کرده بود بر خود تکلیف دانسته بود که حاصل تجربیات خود را تقدیم دوست داران و علاقه‌مندان این دانش کند. دکتر علی رضائیان مقدمه: ظهور پدیده «اداره کردن» مربوط به روزگار اخیر نیست بلکه از دیرباز، بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک «هدف» لازم است به بسیج امکانات و رهبری این امکانات به سوی آن هدف مشخص اقدام کند. نظریه‌های مدیریت: باید توجه داشت شیوه رهبری و مدیریت و هر تمدنی بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد. به طور کلی اصول مدیریت شامل: ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- بسیج منابع و امکانات ۴- هدایت ۵- سرپرستی و کنترل است. یکی از پیامدهای مهم درهم ریخته شدن نظام ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت‌های اقتصادی و تولید است، معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می‌کنند که برای فرد یا افرادی، بیشترین خوشی و آسایش را به وجود آورد به بیان دیگر، ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه‌ی انجام آن عمل، در واقع طرفداران این اندیشه چهره‌ی اصلی هر عمل را که همانا انگیزه آن می‌باشد بی‌بهاء جلوه داده‌اند. بدیهی است در این مکتب میزان درستی نتیجه بستگی به میزان «سوددهی» آن دارد. تعریف مدیریت: مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است در بردارد:

- ۱- مدیریت یک فرآیند است. ۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است. ۳- مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد. ۴- مدیریت کار به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند. ۵-

مدیریت بر فعالیتهای هدفدار تمرکز دارد. فراگیری مدیریت: اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد، اول از طریق آموزش و دوم ضمن انجام کار، البته می‌توان ترکیبی از دو روش را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار بکنندگی صورت می‌پذیرد و کافی نیست زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن نکته‌ای که از نظر آموزشی باید به خاطر داشت احساس فرد به هنگام کار جدید است. اکثر افراد در اولین تمرین دلوپس، دستپاچه و ناراحتند این ضعف و ناراحتی فوری نشانه‌ی خروج از انجماد است. نکته دیگری که نباید از نظر دور داشت این است که احتمال موفقیت در تمرین اولیه کم است، ولی هر چه بیشتر تمرین شود احتمال موفقیت فرد افزایش می‌یابد. اهمیت مدیریت: بسیاری از صاحب‌نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می‌دانند به اعتقاد پیتر دراکر، عفو حیاتبخش هر سازمان مدیریت آن است. هارولد کنتز، مدیریت را مهمترین زمینه‌ی فعالیت انسانی می‌داند و معتقد است که وظیفه‌ی اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضاء بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند. نظریه‌های مکتب کلاسیک: مکتب کلاسیک شامل سه نظریه ذیل است: ۱-

- نظریه مدیریت علمی ۲- نظریه فرآیندی مدیریت (اصول گرایان) ۳- نظریه بوروکراسی نظریه‌های مدیریت علمی و فرآیند مدیریت به طور جداگانه ولی تقریباً در یک مقطع زمانی شکل گرفته‌اند. ماکس وبر نظریه بوروکراسی را ارائه کرد که تا پیش از نیم قرن، نقطه جدایی مطالعه ساختار سازمانی و کارکرد آن محسوب می‌شد. وضعیت مدیریت امروز: در مطالعات مدیری چند دهه اخیر، تلاش برای ترکیب یافته‌های مدیریت علمی، اصول گرایان و جنبش روابط انسانی بوده است. زیرا همانطوری که هارولد کنتز

بیان می‌دارد از آنجایی که نظریه پردازان هر یک راه خود را رفته و دیگران را فراموش کرده اند «جنگی از تئوریهای مدیریت» به وجود آمده است. پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم‌گیری علمی، به کارگیری کامپیوتر، و ابزارهای تصمیم‌گیری تأکید دارند. گروه نظریه پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان محبت می‌کنند و جای اصول گرایان را کسانی گرفته‌اند که معتقدند، قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار داد. طرفداران دو روش نسبتاً مشابه، تلاش دارند تا ثباتی را برای آنچه که ما امروزه درباره‌ی مدیریت می‌دانیم فراهم آورند این دو روش به شرح زیرند: الف- مدیریت نظامگرا: مدیریت نظامگرا در بردارنده‌ی کاربرد نظریه‌ی سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده در ازای کارهای داده شده، مأموریت کل سازمان را بر حسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده، از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می‌کند. ب) مدیریت اقتضایی: روش عمده دیگر مدیریت بر مبنای اقتضا است. نظریه پردازان مدیریت اقتضایی روش اصول‌گرایی را ترک گفته‌اند. اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می‌دهد وابسته به مجموعه‌ی شرایط موجود است. در نظریه مدیریت بر مبنای اقتضا نه تنها به وضعیت موجود توجه شده، بلکه تأثیر راه‌حلهای ارائه شده بر الگوهای رفتاری سازمان نیز مورد نظر است. از این رو گفته می‌شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای اقتضا است. طبقه بندی مدیران: کارهای مدیری بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. گرچه بعضی از صاحب‌نظران چهار سطح مدیری را برای هر سازمان قائلند اما اکثر آنان بر سه سطح ذیل تأکید دارند: ۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی) ۲- مدیریت میانی ۳- مدیریت عالی مدیریت عملیاتی (سرپرستی): بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شوند. اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشد، برنامه‌های تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی کنند و برخلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت از آن دارد که مدیران اجرایی وقت کمی صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، خواندن، اظهار نظر و بازبینی می‌کنند. مدیریت میانی: مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده‌ی بالا گزارش می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان و نقش حلقه‌ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیران میانی بیشتر وقتها به تنهایی کار انجام می‌دهند و عده‌ای از آنان بیشتر وقتشان را صرف جلسات می‌کنند. مدیریت عالی: مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده معمولاً می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان برنامه ریزیهای جامع و بلندمدت تری را در حوزه‌ی فعالیت گسترده تر و عوامل وضعی متنوع تری را طراحی یا مورد بررسی قرار می‌دهند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را نیز با افراد زیردست می‌گذرانند. مدیریت موفق و مؤثر: مدیریت موفق و مؤثر عبارت است که از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند: توییح، کسر حقوق و غیره فراهم سازد، مدیر موفق نامیده می‌شود. ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد تواناییهای افراد را به کار گیرد. خلاقیت: دانشمندان خلاقیت را به صورتهای متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند که هر کدام به نوعی، روشنگر بعدی از فرآیند مهم خلاقیت است. در مجموع می‌توان گفت: «خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید» ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی: خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سروکار دارد. از نظر مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه‌ی این امر به کارگیری فکرهای جدید برنامه‌های مدیری است. هر برنامه ریزی بسیار موفق نیاز به صدها فکر و ایده‌ی کاربردی دارد. موانع خلاقیت: در راه ظهور خلاقیت موانعی وجود دارد که در اینجا تنها به موانع اصلی به اختصار اشاره می‌کنیم: ۱- عدم اعتماد به نفس ۲- ترس از انتقاد و شکست ۳- تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی ۴- عدم تمرکز ذهنی تصمیم‌گیری و

مدیریت را می‌توان مترادف هم دانست یا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری به حساب آورد. تعریف تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری فرآیندی را تشریح می‌کند که از طریق آن راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد. انتخاب: به مجموعه فعالیت‌های فرد برمی‌گردد که موجب انتخاب یک بدیل از مجموع بدیلها می‌شود. بنابراین انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است. انواع مسأله و تصمیم‌گیری: ۱- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قانون یا رویه اخذ می‌گردند و برای مسائل ساده و پیچیده به کار می‌روند. هر چه تصمیمها نامنظمتتر، جدیدتر و دارای نتایج عمده‌ای باشد، یا به بیان دیگر پیچیده‌تر باشد و تعهدات عمده‌ای را در برداشته باشد به همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه‌ریزی شده دشوارتر است. البته تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌سازد زیرا سازمان به جای فرد تصمیم‌می‌گیرد که چه باید کرد به هر حال تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده‌تر آزاد می‌کند. ۲- تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده تصمیم‌هایی هستند که با مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد سروکار دارند. در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمده‌ای که با آن رو به روست ناچار به اخذ تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده است. خط‌مشی‌های مکتوب و غیرمکتوب سازمان موجب تسهیل تصمیم‌گیری می‌شود زیرا بعضی از بدیلها را حذف یا محدود می‌کند. هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود داشتن توان اخذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده اهمیت بیشتری می‌یابد زیرا بیشتر تصمیم‌هایی که باید بگیرد برنامه‌ریزی نشده‌اند. موقعیت‌های تصمیم‌گیری: مدیران در تعیین چگونگی برخورد با مشکلات موقعیت‌هایی را در نظر می‌گیرند. ۱- موقعیت اطمینان: در وضعیت اطمینان می‌دانیم که در آینده چه رخ خواهد داد. در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه‌گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم‌گیری شود و در این وضع آینده به کسانی قابل پیش‌بینی است. ۲- موقعیت مخاطره: در وضعیت مخاطره میزان احتمال هر گونه نتیجه ممکن معین است. به عبارت دیگر اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است. ۳- موقعیت عدم اطمینان: در وضعیت عدم اطمینان میزان احتمال نتیجه گرفتن ممکن و حتی نتیجه را نمی‌دانیم به عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است. روشها و فنون معین تصمیم‌گیری: روشها و فنونی که از طریق تحقیق و تجربه به دست آمده‌اند و می‌توانند در مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از: ۱- تفکر خلاق: داشتن فکر خلاق که در مرحله دوم فرآیند اخذ تصمیم دارای ارزش ویژه‌ای است از مؤثرترین ویژگی‌های یک مدیر خوب است. استفاده از تفکر خلاق بستگی به توانایی فرد دارد. ۲- تحقیق در عملیات: تحقیق در عملیات به جای آنکه مسأله را منحصر به یک واحد بداند در بهینه‌کردن نتایج کلی سازمان تلاش می‌کند. این روش به یک گروه تحقیقاتی نیاز دارد تا تمام جنبه‌های مسأله را مورد بررسی قرار دهند. ۳- استراتژیها و مفاهیم زیربنایی: هر فرد یک چارچوب ادراکی دارد که در اخذ تصمیم در جریان کار و زندگی روزانه‌اش به وی کمک می‌کند. ایجاد و گسترش این چارچوب صرفاً از طریق تجربه-اگر چه کسل‌کننده و وقت‌گیر است- فرآیند مؤثری است برای تسریع این فرآیند، تصمیم‌گیرنده باید با مفاهیم و استراتژیهای معین آشنا شوند که از تجربیات دیگران حاصل شده و در بعضی موارد از طریق تحقیق، کنترل شده است. اساس برنامه‌ریزی بر آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصتها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد. تعریف برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی عبارت است از ۱- تعیین هدف یافتن و ساختن راه وصول به آن ۲- تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. ۳- تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند. ۴- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد. تعریف اصل برنامه‌ریزی: برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت بگیرد. هدفهای برنامه‌ریزی: هدفهایی که در هر برنامه‌ریزی دنبال می‌شود به شرح ذیل است: ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها ۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات) ۳- تمرکز بر

روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر ۴- تهیه ابزاری برای کنترل اولویت برنامه ریزی: اگر وظایف مدیریت را حول رئوس هر می در نظر بگیریم برنامه ریزی در راس آن قرار می گیرد و اگر چه وظایف مدیریت را به طور جداگانه بررسی می کنیم، ولی همه به هم مرتبط اند و در این بین برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است و بخش اعظم کار یک مدیر را برنامه ریزی تشکیل می دهد. محاسن برنامه ریزی: برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است: ۱- اهداف هر سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید. ۲- برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیمها فراهم می کند. ۳- برنامه ریزی ما را به طور مستقیم به سوی رشد اقتصادی کلان می برد و از هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند. ۴- برنامه ریزی موجب بودجه بندی می گردد و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مدیر می دهد. ۵- برنامه ریزی روحیه گروهی را بالا می برد و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش می یابد. محدودیتهای برنامه ریزی: علی رغم محاسن زیادی که برنامه ریزی دارد، محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از: ۱- با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی دهد. ۲- به علت صرف هزینه و وقت، سازمانهای کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می کنند. ۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت مشکل یا کند می کند. ۴- برنامه ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا بر یقین. راههای کاهش محدودیتهای برنامه ریزی: ۱- تا سر حد امکان از برنامه ریزی های وابسته به هم خودداری شود. ۲- از برنامه ریزی موازی در زمینه های گوناگون، بر اساس ضابطه ی خاص کمتر شود. ۳- سعی شود برنامه ها هماهنگ با یکدیگر و یکنواخت پیش بروند. ۴- برنامه ها مرحله به مرحله اجرا شود. تعریف برنامه: برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن، به بیان دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف. زمانبندی: سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد. سازماندهی یک نوع فعالیت کوره ای است نه فعالیت مرتب روزانه سازماندهی فرآیندی سه مرحله ای است مرکب از الف- طراحی کارها و فعالیتها ب- دسته بندی فعالیتها به سیستمهای سازمانی ج- برقراری رابطه میان سیستمها به منظور کسب هدف مشترک نکته ی مهم این است که با توجه به تفاوت انواع سازمانها تعداد و نوع مسائلی که مدیران با آن مواجهند با هم فرق می کند. برای مثال مسائل سازمانهای کوچک حول تقسیم کار، تعیین مسئولیت ها و حیطه ی نظارت متمرکز می شود، مشکل سازمانهای متوسط بیشتر در استفاده از ساختار وظیفه ای تأمین نیروی انسانی و هماهنگی است و سازمانهای بزرگ بیشتر درگیر مسائل عدم تمرکزند. مشکل عمده مدیر در سازمان کوچک فراهم آوردن تیمی از مدیران ورزیده برای اداره سازمان است، در سازمانهای بزرگتر هر چه سازمان بیشتر توسعه می یابد مربوط ساختن واحدهای مختلف، برای مدیر دشوارتر می گردد. انواع مختلف ساخت سازمانی: ۱- سازمان رسمی و غیررسمی: سازمان رسمی را مسئولین بطور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی شده عمل نمی کند، اما سازمان غیررسمی بیانگر حالت واقعی است یعنی چگونگی عمل سازمان را بطور واقعی نشان می دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود سازمان غیررسمی بطور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می گردد؛ سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحلیم یا گسترش می دهد. برای مثال در ساختار رسمی ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، بطور مستقیم با رئیس پرسنل در میان گذاشته شود ولی اگر کارکنان دریابند که می توانند از معاون پرسنلی کمک بیشتری بگیرند به وی مراجعه خواهند کرده از وجوه تمایز عمده ای که میان سازمان رسمی و غیررسمی وجود دارد ماهیت غیرشخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی است. سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدودده می شود و از طریق فرآیند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می شوند. سازمان غیررسمی هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای



مثال ایجاد یک لیست معاونت پرسنلی یکی از فعالیتهای سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بر آن پست، بخشی از فرآیند کارگزینی است و ساختار غیررسمی هنگامی پدید می‌آید که آن شخص مسئولیت می‌پذیرد و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می‌سازد. در سازمان رسمی مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می‌کند تغییرات بعدی در صورت لزوم می‌تواند به طور رسمی یا غیررسمی انجام شود. در سازمان غیررسمی مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد. سازمانهای بولوکراتیک و انطباقی: صاحب‌نظران کلاسیک مدیریت بر ساخت سازمانی دقیق تأکید می‌کردند. برای مثال، تیلو رفايول و سایرین اصرار داشتند که کارها به طور دقیق معین شود و شبکه دقیق و تعریف شده‌ای از وظایف واگذار شده و اختیارات تفویض شده ایجاد گردد. فایول تأکید داشت که اصول سازماندهی منطقی باید بتواند ساخت، تنظیم و هماهنگی لازم را برای ترکیب فعالیتهای گروهی فراهم آورد. فایول معتقد بود که باید برای هر یک از کارکنان در ساخت سازمانی جایگاهی تعیین شود و کارکنان در جایگاه خود انجام وظیفه کنند لاماکس وبر جامعه شناس آلمانی و هم‌عصر فایول یکی از طرفداران قوی سازمان رسمی دارای ساخت یا به تعبیر وی بولوکراتیک بود. بوروکراسی، شامل این موارد است: تخصص‌گرایی، متابعت از قوانین ثابت و سلسله مراتب که در نظر اختیارات دقیقاً تعریف شده است: بوروکراسی، بتازگی، کاغذ بازی ساختارهای مزاحم و سازمان یافتگی بیش از حد را تداعی می‌کند. به هر حال واژه بوروکراسی آن گونه که در نظریه سازمان به کار می‌رود بیانگر شرح تفصیلی ساخت سازمان رسمی است و شامل شرح شغل، تفویض اختیار، رویه‌ها، مقررات و روابط تعیین شده است. در سالهای اخیر، نظریه پردازان جدید سازمان و مدیریت، ساختارهای بولوکراتیک و ارزش آنها را مورد سوال قرار داده‌اند، بویژه محیط‌های پویا ایجاب می‌کند که سازمانها خود را بیشتر با محیط تطبیق دهند، به این ترتیب حرکتی به سوی ساختارهایی با انعطاف بیشتر که اتکای کم تری بر روابط موجود در سازمان رسمی دارند به وجود آمده است. نظریه کلاسیک بر بکارگیری اصول مبتنی است که به طور منطقی برای دریافت پاسخ قابل پیش بینی ایجاد شده است و آن را روش منطقی (مکانیکی) در سازماندهی می‌نامند. نظریه‌های جدید عمده‌تاً ساخت کم تری را در تشکیلات توصیه می‌کنند. زیرا در سلسله مراتب نیاز، نیاز افراد سازمان را در سطح بالاتری قرار می‌دهند و محیط‌های سازمانی پویا تر و قابل انعطاف تر می‌دانند. مراحل فرآیند سازماندهی رسمی: نظریه کلاسیک بر این فرض استوار است که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می‌گردد. بنابراین هر چه فعالیتهای افراد و خرده گروههای کاری، از قبل تعیین شده باشد، سازمان آسانتر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد، بر اساس این فرض نظریه سازمانی اگر چه با اصولی نه چندان دقیق به مراحل معینی تقسیم شد که به عنوان راهنما (برای برقراری ساخت سازمانی) مورد استفاده قرار گیرد. مراحل چهارگانه سازماندهی بر اساس نظریه کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است. در شکل‌گیری سازمانها از بالا به پایین یا از پایین به بالا اختلاف نظر وجود دارد. ولی به هر حال نظریه کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می‌کند. ۱- تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم بندی افقی): الف) تقسیم بندی کار و فعالیت بر مبنای وظیفه (ب) طراحی اداره (ج) ایجاد واحدهای پشتیبانی ۲- برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم بندی عمودی): الف) سلسله مراتب (ب) حیطة نظارت (ج) وحدت فرماندهی (د) روابط رئیس و مرئوس (ه) تعیین نوع و حدود اختیارات (و) روابط؟؟؟؟ و ستاد (ز) تمرکز و عدم تمرکز ۳- بهم مرتبط ساختن سلسله مراتب (ترکیب افقی): الف) راهنمای سازمانی (ب) تخصص وظیفه‌ای (ج) رویه‌ها (د) کمیته‌ها) گروههای کاری با ساخت موقتی ۴- تعیین جا برای کارکنان (شرح شغل): الف) تقسیم کار (ب) شرح احراز پست (ج) کاربرگ عملیات و مختصات شغل (د) قوانین و مقررات تقسیم بندی افقی و عمودی (مراحل ۱ و ۲): در سازماندهی تقسیم بندی بر مبنای تفاوت‌های میان ماهیت و شکل ساخت رسمی انجام می‌شود. هر چه بر وسعت سازمان افزوده شود، مشاغل تخصصی تر شده، واحدهای فرعی بیشتری ایجاد می‌گردد، به طوری که



سازمان دارای کوچکتري می شود و تقسیمات بیشتری می یابد. مرحله اول با اشکال سازمانی و روشهای گوناگونی که برای طراحی سازمان موجود است، سروکار دارد، زیرا تقسیم بندی بر مبنای وظیفه، تقسیم بندیهای فرعی وظایف سازمانی را در بردارد و تعیین اداره موجب ایجاد واحدها یا ادارات فرعی می شود. مرحله دوم شامل تقسیم بندی عمومی است، در ساخت سازمانی، سطوح مختلف از طریق مشخص شدن سلسله مراتب سازمانی ایجاد می شود، تعیین سلسله مراتب (خط فرماندهی)، از مهمترین تصمیمهایی است که مدیر باید اخذ کند. ترکیب افقی و شرح شغل (مراحل ۳ و ۴): مراحل ۱ و ۲ سازماندهی رسمی، چگونگی تقسیم سازمان به اجزای هر چه کوچکتري را در بر می گیرد و مرحله سوم نیاز به مکانیزمهایی که اجزا را به خاطر سلامت کل سازمان با هم ترکیب کند، افزایش می دهد. فرآیندهای سازمانی از دو نیروی حیاتی و متضاد تجزیه و ترکیب برای ؟؟؟؟؟ تشکیل می شود. مراحل ۱ تا ۳ سازماندهی رسمی با کل سازمان و واحدهای فرعی آن سروکار دارد، به هر حال سازمانی کامل نخواهد بود تا اینکه فرد و ساختار سازمان به هم گره زده شوند و تا هر فرد نداند چگونه و چه باید بکند، تمامی اهداف اصول سازماندهی حاصل نمی شود. در مرحله چهارم، این امر از طریق مفاهیمی نظیر تقسیم کار، شرح شغل، شرح وظایف و قوانین و مقررات به دست می آید. حیطه ی نظارت: تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می دهند بر طول سلسله مراتب اثر دارد. هر چه حیطه ی نظارت کوچکتري باشد طول سلسله مراتب بیشتر می شود. این امر به نوبه ی خود هزینه های مستقیم مدیریت را افزایش می دهد. هر چه تعداد مدیران مورد نیاز بیشتر باشد جمع پرداختی حق مدیریت بیشتر است. نظریه پردازان درباره ی مزایای کوچکی و بزرگی حیطه ی نظارت بحثهایی را مطرح کرده اند، ولی آنچه که در دنیای واقعی رخ می دهد چیست؟ خلاصه ی نتایج مطالعات انجام شده برای تعیین حیطه ی نظارت واقعی به شرح زیر است: الف) در بیشتر مطالعات تنها حیطه ی نظارت مدیران عالی بررسی شده است. ب) مطالعات انجام شده دلالت بر آن دارند که هر چه سازمان گسترده تر گردد حیطه ی نظارت نیز افزایش می یابد. ج) بیشتر مدیران عالی پنج یا شش نفر از مدیران میانی را سرپرستی می کنند. د) شواهد کافی برای قضاوت درباره ی حیطه ی نظارت مدیران میانی و عملیاتی وجود ندارد. بیشتر محققین، معتقدند که پیش بینی حیطه ی نظارت برای تمام سازمانها و در تمام سطوح با توجه به تفاوتهای فردی مدیران عاقلانه نیست، بنابراین باید عوامل مؤثر بر حیطه ی نظارت را تعیین کرد. عوامل زیادی بر حیطه ی نظارت اثر دارند ولی عمده ترین آنها عوامل شخصی، شغلی و محیطی می باشد. عوامل شخصی: دو متغیر شخصی می تواند بر حیطه ی نظارت اثر بگذارد، اول نظر مدیر است. اگر مدیر ناچار باشد قدرت بیشتری کسب کند ممکن است حیطه نظارت گسترده تری را ترجیح دهد یا اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد همکاری با تعداد بیشتری از کارکنان را ترجیح می دهد. از آنجایی که مدیران معمولاً داشتن حیطه نظارت گسترده را نوعی تشخیص برای خود محسوب می دارند. سازمان حیطه نظارت گسترده تری می یابد. دومین عامل شخصی، لیاقت مدیر است، سرپرستی لایق، گروه بزرگتری را می تواند سرپرستی کند، بنابراین حیطه نظارت وی گسترده تر می شود کارکنان لایق نیز برقراری حیطه ی نظارت گسترده تری را ممکن می سازند. عوامل شغلی: نخستین عامل شغلی، ماهیت شغل مدیر است اگر مدیر تمام یا قسمتی از وقت خود را صرف سرپرستی و هدایت کند در آن صورت حیطه نظارت گسترده تر یا محدودتری خواهد داشت. سایر عوامل مربوط به کارکنان سازمان است، یکی از این عوامل اهمیت نسبی شغل و نیاز شاغل به مشورت با مدیرش است. عامل دیگر درجه تشابه و استاندارد بودن کار کارمند است. تحقیقات نشان می دهد هر چه تنوع در شغل کمتر باشد حیطه نظارت می تواند گسترده باشد. عامل مهم دیگر درجه ی همبستگی کارهای هر اداره است. اگر همبستگی زیادی میان مشاغل اداری باشد نظارت بیشتری را می طلبد و در نهایت به حیطه ی نظارت محدودتری منجر می شود. دانشمندان علوم رفتاری پدیده «اندازه گروه» را که مشابه با حیطه نظارت است مورد تفحص قرار داده اند. نتیجه گیری کلی این تفحص حکایت از آن دارد که گروههای پنج و هفت نفری مناسب می باشند، گروههایی که اندازه بزرگتری داشته اند به شکل گیری گروههای غیررسمی کوچکتري در درون خود، تضاد درون گروهی، مواجه شدن با مشکلات بیشتری در هماهنگی، عدم مشارکت همگانی و

رضایت شغلی کمتری دچار شده اند. عوامل محیطی: از جمله عوامل محیطی مؤثر بر حیطه نظارت، تکنولوژی است. تحقیقات نشان می دهد سازمانهایی که تولید انبوه دارند از حیطه نظارت گسترده ای در سطح سرپرستی برخوردار بوده اند. حیطه نظارت بهینه برای کارهای دستی پنج نفر و برای کارهای خودکار شش نفر و برای تولید انبوه چهل تا شصت نفر می باشد. هر چه تغییر در محیط سازمان افزایش یابد و هر چه کارکنان از نظر جغرافیایی بیشتر پراکنده شوند حیطه ی نظارت محدودتر و تعداد آنها افزایش می یابند. رابطه ی حیطه ی نظارت با درجه تمرکز: حیطه ی نظارت بر تمرکز نیز تأثیر می گذارد. در حیطه ی نظارت گسترده که صد نفر سرپرست به یک مدیر گزارش می دهند ولی نمی تواند تمام تصمیمها را اخذ کند، بنابراین مجبور به تفویض بخشی از اختیار برای تصمیم گیری می باشد. با حیطه نظارت کوچک، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد ولی هر چه سلسله مراتب بیشتر گردد، مدیران عالی از رده ی عملیاتی دورتر می شوند و در سازمانهای بسیار متحول مدیران برای سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری مجبور به عدم تمرکز می شوند. عوامل مؤثر در حیطه نظارت گسترده وضعیت زیردستان مدیر- جاری بودن کار - ورزیده باشند - ورزیده - آموزش دیده - ثبات نسبی کار - نظارت کلی را ترجیح دهند - در فعالیتهای نظارتی کمک دارد- تشابه کاری زیردستان - وظایف اضافی متعدد و فعالیتهای غیرنظارتی ندارد- استقلال کاری از یکدیگر - نظارت کلی را بر نظارت دقیق ترجیح دهد- رویه و روش های رسمی - عدم نیاز به کنترل و نظارت شدید هماهنگی: هماهنگی را که لازمه ی پیشرفت کارهاست، به شرح ذیل می توان تعریف کرد: هماهنگی مجموعه ای از مکانیزم های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف طراحی می شود. اهمیت هماهنگی: فرمهای زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می کند: الف- هر چه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود. ب- هر چه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود. واحدهای مختلف هر سازمان را به سه طریق می توان به هم مرتبط ساخت: ۱- همبستگی مجموعه ای: واحدهای فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کل سازمان سهیمند، ولی بطور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند. ۲- همبستگی ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است، همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه ای لازم دارد. نمودار- همبستگی ترتیبی ۳- همبستگی مرحله ای: در این نوع ارتباط، بازده یک واحد، داده واحد بعدی خواهد بود و بالعکس. خطوط هواپیمایی نمونه ای از این نوع ارتباط را نشان می دهند. هنگامی که قسمت تعمیرات، هواپیمایی را بازدید می کند، هواپیمایی سالم باز داده آن است. این هواپیما برای قسمت عملیات پرواز، داده محسوب می شود. پس از انجام عملیات، هواپیما دوباره برای قسمت تعمیر به منظور بازدید، داده خواهد شد. بدیهی است اینگونه ارتباط نزدیک نیاز شدید به هماهنگی میان واحد عملیات پرواز و واحد تعمیرات را می طلبد. در تحقیق دیگری چهار نوع هماهنگی برای برآوردن چهار نیاز توصیه شده است. ۱- بازدارنده: هماهنگی در پیش بینی مسائل و مشکلات ۲- اصلاحی: هماهنگی در اصلاح وضعیت غیرعادی سیستم و رفع نقائص آن ۳- تنظیمی: هماهنگی در حفظ وضع موجود ۴- بهبودی: هماهنگی در بهبود عملیات سیستم یا خرده سیستمهایی که مسأله خاصی ندارند. هماهنگی اصلاحی و تنظیمی معمول ترین آنهاست. مکانیزم های هماهنگی چهار مکانیزم در هماهنگی وجود دارد: ۱- غیر رسمی (برنامه ریزی نشده) ۲- برنامه ریزی شده (غیر انسانی) ۳- هماهنگی فردی (برنامه ریزی شده انسانی) ۴- هماهنگی گروهی (برنامه ریزی شده انسانی) هماهنگی برنامه ریزی نشده هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه ریزی مفصل توسط سازمانها انجام می شود، زیرا پیش بینی و برنامه ریزی یا هماهنگی تمام فعالیتها غیرممکن است، بنابراین می توان گفت همه سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبانه هستند. هماهنگی غیررسمی، بر مبنای شناخت طرفینی، نگرشهای مشترک و مکانیزمهای روانی قوی برای همکاری قرار دارد. در هماهنگی داوطلبانه (غیررسمی)، تقسیم کار شدید مسائلی را ایجاد می کند ولی علی رغم این مشکلات هماهنگی غیررسمی وجود دارد. برای هماهنگی داوطلبی در کار، موارد زیر باید صدق کند: ۱- هر کارمند باید بداند اهداف خود و

واحدش چیست ۲- هر کارمند باید تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد. ۳- از همه مهمتر این است که هر کارمند باید خود را با سازمان و اهداف سازمان وفق دهد. اگر سازمان برای کارمند واقعاً مهم باشد، برای کسب اهداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد. ۴- اگر گروه‌های کاری خود را به سازمان وابسته بدانند، و به بیان دیگر، به کار در سازمان افتخار کنند، موجب تقویت پیوند فرد با سازمان می‌گردد. در سازمان‌هایی نظیر نهادها، بیمارستانها و سازمانهای هنری اغلب پیوند شدیدی بین افراد و سازمان دیده می‌شود. در زمانهای بحرانی نظیر جنگ، حوادث ناگهانی با سازمان، حس همکاری میان افراد سازمانهای دولتی و تجاری نیز دیده می‌شود. پیوند شدید کارکنان با سازمان، اغلب نتیجه دقت در انتخاب آنها و گرایش فرد به اجتماعی شدن است. شدیدترین حالت را کارکنانی دارند که یک فرآیند طولانی کارآموزی، قبل از ورود به سازمان را طی کرده‌اند، برای نمونه از امیران، تکاوران و پرستاران می‌توان نام برد. هر چه که سازمان گسترده تر می‌گردد یا وضعیت سازمان و کارکنان متناسب با خصوصیات مذکور نباشد، لازم است هماهنگی غیررسمی، با هماهنگی برنامه ریزی شده تکمیل گردد، ولی هیچ سازمانی بدون وجود هماهنگی داوطلبانه نمی‌تواند فعالیت کند. هماهنگی برنامه ریزی شده (غیر انسانی) در صورتی که شرایط برای هماهنگی داوطلبی فراهم نباشد، یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیررسمی کارایی نداشته باشد، مدیر از روشهای برنامه ریزی شده برای هماهنگی استفاده خواهد مانند رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات. اگر مدیر بتواند در چگونگی انجام مسائل، هماهنگی مکرر را به شکل یک رویه، برنامه یا خط مشی بیان کند، در وقتش صرفه جویی می‌شود. هماهنگی فردیمدیریت و کارکنان همیشه برداشت یکسانی از خط مشی‌ها ندارند، هر کس تمایل دارد آنگونه که می‌خواهد و به نفعش هست خط مشی را تعبیر و تفسیر کند. با عنایت به این واقعیت روانی افراد، هماهنگی دشوار می‌گردد؛ برای حل این مسأله به کمک هماهنگ‌کننده فردی دو راه وجود دارد: ۱- مقام مسئول: برای حل مشکلاتی که ممکن است در ایجاد هماهنگی پدید آید استفاده از مسئول مشترک در مورد واحدهایی که نمی‌توانند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند، معمولترین روش است مدیر مسئول نظرات دو طرف را می‌گیرد و سپس از قضاوت، با استفاده از تمام منابع موجود برای اثرگذاری بر واحدها تلاش می‌کند. چنانچه موفق نشود با استفاده از اختیاراتش مشکل را حل می‌کند و برای همکاریهای بعدی رویه‌ای را برقرار می‌سازد. هر قدر واحدها، تصمیم مدیر را منصفانه و عملی بدانند به همان نسبت مشکل هماهنگی بهتر رفع می‌گردد. ۲- هماهنگ‌کننده: هماهنگی در زمینه‌هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جداگانه‌ای را می‌طلبند مانند موارد زیر: ۱-۲- مدیر محصول: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای وظیفه‌ای سازمان عمل می‌کند و فروش و سود بیشتری را موجب می‌گردد. ۲-۲- مدیر پروژه: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می‌کند. ۲-۳- مسئول هماهنگی مشتریان: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می‌کند. ۲-۴- دفتر مرکزی: واحدی است که در جهت هماهنگی کلیه اطلاعات برای مشتریان یا ارباب رجوع انجام وظیفه می‌کند. روش دوم، پر هزینه است، زیرا هزینه‌هایی را که به طور مستقیم به مدیریت مربوط می‌شود، افزایش می‌دهد از آنجایی که هماهنگ‌کنندگان دارای اختیارات رسمی کمی هستند و در عین حال مسئول نتایج به دست آمده نیز می‌باشند، کارشان بسیار دشوار است. از طرف دیگر هماهنگ‌کنندگان مکانیزم‌های نفوذ معینی در دیگران دارند، به همین جهت این روش بندرت به کار می‌رود ولی هنگامی که زمان، عامل حیاتی بوده و هزینه عامل عمده‌ای نباشد روش مزبور می‌تواند مؤثر باشد. هماهنگی گروهی: هماهنگی از طریق جلسات گروهی نیز می‌تواند صورت پذیرد، خواه گروهها، در قالب کمیته‌های گوناگون به طور مرتب تشکیل جلسه دهند، یا در صورت لزوم دست به این کار بزنند. البته هماهنگی گروهی کار آسانی نیست، زیرا اعضای گروه اغلب بر سر ترجیحات مشخص، ترجیحات سازمانی و اهداف سازمان دست به جناح بندی می‌زنند و توافقشان بر روی مسائل دشوار می‌گردد. روش صحیح برای سازماندهی و هماهنگی وجود دارد: الف) سبک بولوکراتیک- محافظه کارب) سبک مشارکتی- لیبرال ج) سبک میانه سبک

سازماندهی محافظه کار توسط دو گروه نویسندگان نظریه پرداز کلاسیک مدیریت و مدافعان بولوکراسی، در جامعه شناسی تشریح و حمایت شده است. سبک لیبرال در واقع مخالف سبک محافظه کار است، لیبرالها مدعی هستند که سبکشان انگیزه های انسانیهای امروز را کثیف کرده است و بهتر می تواند با پیچیدگیهای تکنولوژی جدید خود را وفق. لیبرالها بر سبک رهبری و بویژه اثر آن بر سیستم کنترلی تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تأکید دارند. سومین سبک و احتمالاً سبکی که بیش از همه بیکار گرفته می شود سبک میانه است این سبک گاهی سبک لیبرالها و گاهی سبک محافظه کاران را مناسب می داند و در بیشتر اوقات مدیر، قسمتهایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و بکار می گیرد. این سبک تا حدودی صحیح به نظر می رسد ولی معین نمی کند چه موقع سبک لیبرال و چه موقع سبک محافظه کار به کار گرفته شود. بررسی های اساسی در سازماندهی تحقیقات درباره ی موفقیت ساختهای مختلف سازمانی نشان می دهد که هنگام طراحی سازمان دست کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد که عبارتند از: راهبرد (استراتژی)، تکنولوژی و محیط. راهبرد (استراتژی): از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می آورد، این اصل می گوید: «ساخت سازمانی تابع استراتژی است» رعایت این اصل عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می شود. ناگفته نماند ساخت سازمانی را تابع محض استراتژی دانستن، بر اساس این پیش فرض است که داشتن یک استراتژی منسجم اولویت دارد، زیرا بدون استراتژی مشخص مدیر نمی تواند ساخت مورد نیاز سازمان را معین کند. تکنولوژی: مطالعات نشان می دهد که نوع کار و تکنولوژی هر سازمان، دو عامل عمده در انتخاب ساخت سازمانی اند. برای مثال سیستمهای تولید غیر انبوه، با ساختهای؟؟؟؟؟ موفقترند، در حالی که سازمانهای با تکنولوژی پیچیده و تولید انبوه، با ساختهای سازمانی بلند موفقترند، زیرا ساخت تخت در سیستمهای تولید غیرانبوه ارتباطهای فراوان و ضروری روزانه را تسهیل می کند و ساختهای بلند، بیانگر جدایی واحدهای برنامه ریزی و کنترل تخصصی با واحدهای تولیدی و اجرایی است، که البته این گونه واحدهای ستادی، سهم بسزایی در موفقیت تولید انبوه و فرآیندی دارند. مطالعات دیگری در این زمینه نشان می دهد که تکنولوژی یا سیستم کاری در سازمانهای خدماتی و دولتی عامل عمده ای در مطالعه ساخت سازمانی مناسب محسوب می گردد. محیط: بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند، بویژه ثبات نسبی شرایط در آن به طور کلی هر چه محیط آرامتر و قابل پیش بینی تر باشد، مدیر بهتر می تواند سازمان را بر اساس وظایف و فرآیندهای پایدارتری طراحی کند، و هر چه محیط ناپایدارتر و بحرانیتر باشد، نیاز بیشتری به ساختهای موقت و قابل انعطافتری می باشد. الگوهای جدید سازماندهی ساخت سازمانی بر مبنای پروژه: از سال ۱۳۲۹ (۱۹۵۰ میلادی) به بعد کارخانه های هواپیماسازی، طراحی محصول اداره را به شکل افراطی تری ارائه داده اند که به مدیریت برنامه مشهور است. مدیریت برنامه بر چند نوع است، ولی اساساً از نوعی سازماندهی برخوردار است که در آن کل سازمان به بخشهای کوچکتر یعنی گروههای؟؟؟؟؟ مبنی بر خطوط تولید محصول تقسیم می گردد. به این ترتیب اگر یک شرکت هواپیماسازی بر روی دو پروژه موشک مختلف و دو هواپیمای متفاوت کار کند، در این صورت شرکت چهار مدیر پروژه یا برنامه خواهد داشت. هر پروژه واحد مهندسی، بازاریابی، تولید و اداری جداگانه ای دارد. در ساخت پروژه ای، ضعف یک واحد کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی دهد و مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می یابد. سازماندهی بر اساس محصول، کنترل محصولات را آسانتر می سازد، ولی در ساخت پروژه ای، ترکیب و هماهنگی فعالیتهای چند پروژه برای کل سازمان نیز مسائلی ایجاد می کند و هدایت تمام فعالیتهای گوناگون هر پروژه برای یک نفر دشوار است. از آنجایی که محصول نهایی توسط یک بخش (هواپیما یا موشک) تولید می شود، هدایت عملیات و حفظ مسئولیت آسانتر است. موفقیت این شکل سازماندهی در صنعت هواپیماسازی موجب افزایش کاربرد آن در سایر صنایع شده است. ساخت خزانه ای (ماتریسی): از سال ۱۳۴۹ (۱۹۷۰ میلادی) به بعد، تلاش فراوانی برای ترکیب ساختهای وظیفه ای و محصولی (مشتری یا ناحیه ای) در شکل جدیدی به نام ساخت ماتریسی انجام گرفت، به این ترتیب که در یک بعد،

تخصص‌های لازم برای انجام وظایف مختلف تحت سرپرستی مدیران گروه‌های مختلف قرار می‌گیرند و در بعد دیگر، محصول یا پروژه‌هایی با مشخصات معین مانند تاریخ شروع و پایان هر پروژه، اعتبار و مشخصات اجرایی معینی قرار دارند که توسط یک نفر مجری یا مدیر هماهنگ و اداره می‌شوند. مجری از میان کارشناسان (بعد اول) تخصص‌های لازم را برای انجام عملیات تخصصی در طول دوره پروژه، انتخاب می‌کند، این افراد در مدت اجرای پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در پایان عملیات پروژه دوباره به گروه تخصصی خود برمی‌گردند. انتظار می‌رود ساخت ماتریسی مزایای ساختهای وظیفه‌ای و محصولی را یکجا داشته باشد. ساخت ماتریسی یک تمهید موقت است، نه دائمی، در این ساخت وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود، سلسله مراتب و روابط صف و ستاد به نحوی که در اغلب سازمانها متداول است مفهوم ندارد، و از همه مهمتر اینکه یک رشته روابط دائم و مستمر بین واحدهای مختلف سازمان برقرار می‌شود که بدون همکاری نزدیک آنها پیشرفت در اجرای طرحها امکان پذیر نیست. ساخت ماتریسی برای انطباق با شرایط سه گانه زیر طراحی شده است: ۱- سازمان مجبور باشد با عوامل محیطی گوناگون مانند مهارت فنی عالی و تقاضای مشتری (ارباب رجوع) خود را انطباق دهد. ۲- نیاز به ارتباطات میان افراد و گروهها از ظرفیت ساختهای موجود فزونی یابد. ۳- فشار هزینه‌ها و نیاز به عملکرد عالی، انعطاف بیشتری در به کارگیری منابع فیزیکی و مالی و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند. با وجود محاسن فراوان ساخت ماتریسی، محدودیتهای نیز به شرح ذیل برای آن ذکر شده است: ۱- عدم ثبات کارکنان و احتمال عدم اجرای کامل دستورات سازمانی ۲- جنگ قدرت فراوان میان مدیران گروهها و مدیران پروژه‌ها ۳- جلسات مکرر و تصمیم‌گیریهای گروهی بیش از حد ساخت سازمانی با گروههای متداخل: یکی از شیوه‌های مفید در مطالعه سازمان تجسم آن به عنوان شبکه‌ای از گروههای به هم پیوسته است. این شیوه به مدیر کمک می‌کند تا عملکرد کلی سازمان را صرفاً مرهون کیفیت کار گروههای کاری نداند، بلکه به هم پیوستگی این گروهها را نیز مدنظر داشته باشد. از سوی دیگر مدیر برای ایفای مهم‌ترین نقش خود یعنی نقش ترکیبی، می‌تواند از ساخت سازمانی نیز مدد بگیرد. نقش ترکیبی مدیر ایجاب می‌کند تلاشهای فردی را به تلاشهای گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی بدل، سازد. یکی از راههای مؤثر همسو کردن اهداف افراد با سازمان مشارکت آنان در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و حل مسأله است از این رو یکی از صاحب‌نظران پیشنهاد می‌کند که مدیر باید دست به ایجاد گروه‌های کاری بزند و آنها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که عضویت مشترک در دو گروه کاری دارند به هم مرتبط سازد. این نوع ساخت سازمانی را «سیستم اثربخشی تعاملی مدیریت» نیز خوانده‌اند. سرپرست گروه کاری رده عملیاتی، عضو گروه کاری رده بالاتر می‌باشد و این ترتیب در تمام سطوح سازمان برقرار است، در اینگونه گروههای کاری، افراد متخصص نیز قرار داده می‌شوند. گروههای کاری تشکیل شده صرفاً برای ایجاد ارتباطات نیست بلکه برای تصمیم‌گیری درباره‌ی مسائل مربوط به حوزه‌ی کارشان است. این گروههای کاری با کمیته‌های مختلفی که معمولاً در سازمانها تشکیل می‌شوند متفاوتند، زیرا در یک کمیته ضرورتاً اجازه‌ی مشارکت کامل به اعضاء داده نمی‌شود در حالی که در ساخت سازمانی با گروههای متداخل، مشارکت کامل اعضاء لازم است. ساخت سازمانی موقتی ویژه (ادهو کراسی): در مطالعه سازمان همواره این پرسش مطرح می‌شود که میزان ضرورت ساخت و مقررات تا چه حدی است؟ در پاسخ به این پرسش ادهو کراسی به جای طرفداران از ساخت مکانیکی و بولو کراسی اداری، از ساخت آزاد و ضوابط محدود حمایت می‌کند. ساخت سازمانی ویژه موقت، برای انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک؟؟؟؟ او نسبتاً خود تأکید دارد. در این ساخت گروههای کاری تشکیل می‌شوند و بر حسب ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می‌گردند. از دید ادهو کراسی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروههای ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد، نه از بخشهای وظیفه‌ای یا بوروکراتهای دائمی. ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می‌شود که به کار ویژه‌ای نزدیکترند. به طور کلی فکر زیربنایی این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروز



ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می توان از حداکثر توان افراد بهره مند گردید. مطالعات انجام شده در سازمانهای مختلف نشان می دهد که هر چه ساخت سازمان به ادھو کراسی متمایلتر می گردد. از میزان جابجایی و غیبت کارکنان کاسته می شود و گاهی بهره وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می یابد. در سیستم بوروکراتیک کارها ثابتند و افراد نسبتاً استقلال ندارند، مسئولیت پذیرند در موارد ابهام کم طاقتند و ارزشهای گروهی را بر منافع فردی ترجیح می دهند، ولی در سیستم ادھو کراتیک کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند. ویژگیهای برجسته ی ادھو کراسی عبارتند از: ۱- گروههای کاری موقت ۲- عدم تمرکز در اختیارات ۳- مسئولیت بخشی اقتضایی ۴- قوانین و ضوابط محدود لیکوت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه مشتقیان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه ای) در یک مؤسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند نتیجه تحقیقات آنان در سبکهای چهارگانه ذیل مطرح شده است. ۱- سیستم (سبک) یک: مدیریت اعتماد و اطمینان به زبردستان ندارد. بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می گردد، زبردستان مجبور به کار می شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است، پاداشها در جهت ارمنا ی نیازهای جسمی و ایمنی است تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است، کنترل بطور متمرکز از سطوح بالا انجام می گیرد و سازمان غیررسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می شود. ۲- سیستم (سبک) دو: مدیریت اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زبردستان دارد، تصمیمهای بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می گردد از پاداش و تنبیه واقعی و یابلقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می شود، ارتباط میان مافوق با مادون همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است، بیشتر تصمیم گیریها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می گیرد، در فرآیند کنترل تا حدی تفویض اختیار می شود و اگر چه سازمان غیررسمی تشکیل می شود ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی دهد. ۳- سیستم (سبک) سه: در این سیستم مدیریت نه بطور کامل ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به زبردستان دارد، تعیین خط مشی و تصمیم گیریهای عمومی در سطح بالا انجام می گیرد. ولی ارتباط زبردستان در سلسله مراتب دو طرفه است، برای ایجاد انگیزه در زبردستان، از تدبیرهای در جریان امور قراردادی نسبی افراد و از پاداشها و تبلیغات گاهگاهی، استفاده می شود، ارتباط میان مافوق و مادون نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می باشد، قسمتی از اعظم فرآیند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می گردد. با این روش کنترل، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن می نماید. ۴- سیستم (سبک) چهار: در این سیستم مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زبردستان دارد، تصمیم گیری به طور گسترده ای در سراسر سازمان پخش است، ارتباطات در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد، فرآیند کنترل، به علت درگیری کامل رده های عملیاتی، به صورت گسترده ای پخش شده است، سازمانهای رسمی و غیررسمی، غالباً یکی است، بنابراین عام نیروها کوششهای خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به کار می گیرند. سیستم مدیریت (۴) روابط انسانی سیستم مدیریت (۳) بر مبنای مشاوره سیستم مدیریت (۲) دلسوزانه سیستم مدیریت (۱) آمرانه محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف محاسن ۱- بهبود ارتباطات بین سرپرست و کارمند در زمینه ی محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده ۲- بهبود بکارگیری منابع انسانی و مادی ۳- بهبود پیشرفت کارمند ۴- بهبود عملکرد کارمند ۵- بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارمند ۶- بهبود برنامه ریزی کلی معایب ۱- عدم حمایت کافی مدیریت عالی ۲- اهداف بخوبی تعریف نمی شود ۳- عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب اهداف مورد توافقی ۴- عدم توانایی در تعدیل اهدافی که به نظر نیروهای داخلی و خارجی سازمان غیرمنطقی می باشند. ۵- عدم ارزیابی میزان موفقیت واقعی در اهداف مورد توافق ۶- تأکید بیش از حد بر مکاتبات ۷- وقت گیری بیش از حد تقوا



برای همه لازم است و برای کسانی که متصدی امور کشور هستند لازمتر است. صحیفه نور: جلد ۱۷، ص ۹۷

## خلاصه کتاب اصول سرپرستی

۸۸، ۴۸:۰۷ اصول سرپرستی گردآورنده: عیسی تاتاری خلاصه کتاب- نویسندگان: سید حمیدرضا رضوی، محمد خراسانی- سید عماد حسینی، جواد وحیدی- مفهوم سرپرستی: بدون شک گروه کاری نمی تواند در اجرای اهداف و طرح ها بدون هم آهنگی در روابط بین عاملین اجرایی موفق شود. سازمان ها در راستای این منظور از نظر سرپرستان برخوردار می شوند. بنابراین سرپرست فردی است که با ایجاد هم آهنگی و با بهره گیری بیشتر از حداقل نیروی انسانی و امکانات مادی امور سازمانی را به انجام می رساند. مدیران فوقانی سازمان ها، به برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، نظارت و ... می پردازند، ولی سرپرستان در پایین سلسله مراتب قرار دارند و به عبارتی در تقسیم بندی مدیریت جزو تحتانی سازمان می باشند. مفهوم سرپرست در سازمان ها متفاوت است. به طور مثال امکان دارد در یک شرکت تولیدی، سرکارگر یا مباشر را شامل می شود و در شرکت دیگری در ردیف بالاتر از سرکارگر را به خود اختصاص می دهد. سرپرست عامل اجرایی امور سازمانی نیست بلکه او هماهنگ کننده ای بجا برای بهره گیری مفید از انسان ها و امکانات است. پس در انجام امور باید امکانات را فراهم نماید، از امکانات درست استفاده کند، در سالم نگه داشتن امکانات در حین کار دقت نماید، محیط کاری را مساعد سازد تا رغبت و انگیزش کاری در نیروی انسانی بوجود آید. ملاحظه می شود که سرپرست در یک موقعیت حساس نقشی بین مدیریت کارکنان قرار دارد و لازم است که در منطقه اجرا آگاهی از تولید، کنترل تولید، نظم دادن و تصمیم گرفتن داشته باشد تا بتواند در اجرای امور با مدیریت هماهنگ گردد. از طرفی اجرای امور سازمانی را نزدیک ترین نقطه با پرسنلی که او زیر نظر دارد به ثمر رساند. پس جهت ایجاد رغبت و انگیزش باید مدل های مختلف رهبری را درک کرده و مورد استفاده قرار دهد، پس از دستیابی به موارد ذکر شده دستور اجرا بدهد. ویژگی های سرپرست خوب یک سرپرست خوب از ویژگیهایی برخوردار است که به قرار ذیل ذکر می کنیم: ۱- قدرت در اجرا: از خود فرد ناشی می شود و تلفیقی از قاطعیت، توان در تفکر و سازمان دهی است. ۲- قدرت در تحلیل مسائل و حل مشکلات: که مستلزم شناخت مسائل، جمع آوری عوامل، ایجاد کننده ۹۹ مسائل و حل مسائل است. ۳- قدرت ایجاد تعهد اجرایی در کارکنان: عملکرد سرپرست متکی بر صداقت، الگویی برای اجرای صحیح امور به وسیله کارکنان است. این امر خود آموزش غیر مستقیم است که تکیه بر درست نگری و درست کاری سرپرست دارد. رهبری به زعم «جرج تری» (Gorge R.Terry رهبری عبارت است از عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه ای برای هدف های گروهی تلاش کنند. مرور آثار سایر مؤلفان مدیریت آشکار می کند که اغلب آنان توافق دارند که رهبری فرایند تأثیر گذاری بر فعالیت های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی کوشش می کنند. از این تعریف استنباط می شود که فرایند رهبری تابعی از متغیرهای رهبر (Leader)، پیرو (Follower) و سایر متغیرهای وضعیتی (Situational Variables) است. یعنی:  $L=F$

(L F S) پس رهبری فرا گرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می کند (شریز هایم و دیگران ۱۹۷۸ ص ۳۵). در اینجا واژه ی «داوطلبانه» واژه ای عملیاتی است. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هر گونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی های شخصی خود و مهارت های اجتماعی تکمیل می کنند. نقش رهبری رهبری (Leadership) به دلیل نقشی که در اثر بخشی فردی و گروهی ایفا می کند عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسانها را طی اعصار گوناگون مفتون خود ساخته (میلر ۱۹۹۶، ص ۴۲-۵۶) تعاریف فراوانی از آن شده است. یکی از صاحب نظران بیان داشته است که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده اند مفهوم رهبری را تعریف کنند برای آن تعریف وجود دارد و این در حالی است که تقریباً همگی توافق دارند که رهبری فراگیر نفوذ

است. اختلاف نظرهایی درباره‌ی اینکه آیا رهبری باید بدون اعمال زور باشد یا خیر؟ و آیا رهبری با مدیریت تفاوت دارد یا خیر؟ وجود دارد. تمایز مدیریت و رهبری مدیریت و رهبری اغلب دو مفهوم مترادف تصور می‌شوند، حال آنکه بیشتر صاحب نظران این دو مفهوم را متمایز می‌دانند. رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن کسب هدفهای سازمانی بر سایر هدف‌ها اولویت دارد. اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه «سازمان» برمی‌خیزد. رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فردی به هر دلیل می‌کوشد بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳، ص ۵). در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است: ۱- رهبر با ایجاد تغییر سر و کار دارد ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی‌ها است. ۲- رهبران می‌توانند هدف‌های گوناگونی داشته باشند اما در مدیریت اولویت با هدف‌های سازمانی است. ۳- رهبران به طرق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می‌شوند اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فراگرد تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند مرتبط می‌شوند. برخی رهبری را اعم از مدیریت به شمار آورده‌اند و رابطه آن دو را عموم و خصوص مطلق ذکر کرده‌اند و برخی نیز مدیریت را اعم از رهبری و رهبری را یکی از وظایف مدیر به شمار آورده‌اند. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران یکی از شرایط رهبری توأم مدیریتی دانسته شده است. رهبران مثبت و رهبران منفی شیوه‌هایی که رهبران با توجه به افراد برای انگیزش اعمال می‌کنند متفاوت است اگر بیشتر روی اعطای پاداش‌های مادی و معنوی تأکید شود شیوه رهبری مثبت است. تعلیم و تربیت بهتر، دادن استقلال بیشتر و سایر عوامل که موجب رضایت کارکنان می‌شود به رهبری مثبت بستگی دارد. چنان که تأکید روی تنبیه و تهدید و ارباب‌باشد، سبک رهبری منفی است، این نگرش عملکرد قابل قبولی را در بسیاری از وضعیت‌ها تأمین می‌کند لکن هزینه‌های انسانی بالایی در بردارد. رهبران منفی، روش سلطه‌جویی و تفوق به کارکنان را اعمال می‌کنند. آنان برای وادار کردن کارکنان به کار حربه‌هایی مانند تویخ، برکناری از خدمت، کسر حقوق برای مدت معین و اجرای از خدمت استفاده می‌کنند. آنها در واقع ریاست می‌کنند نه رهبری. پیوستار سبک رهبری، دانه‌ای دارد که حدود آن از رهبری قویاً مثبت تا رهبری قویاً منفی در تغییر است. تقریباً هر مدیری روزانه از هر یک از شیوه‌های رهبری استفاده می‌کنند. به طور کلی سبک‌های رهبری براساس چگونگی اعمال اختیارات به وسیله رهبران به سه نوع متمایز یعنی رهبری استبدادی (Autocratic Leadership)، رهبری دموکراتیک (Democratic Leadership) و رهبری عدم مداخله یا آزاد (Free rein Leadership) تقسیم می‌شوند. رهبری استبدادی (اقتدارگرا) رهبر مستبد شخصی است که دستور می‌دهد و انتظار دارد او امرش مورد قبول و اجرا واقع شود. اختیارات و تصمیم‌گیری در نزد وی متمرکز است و چهارچوب کار زیر دستانش را خودش تعیین می‌کند. رهبری استبدادی نوعاً منفی است و بر مبنای تهدید و تنبیه با کارکنان رفتار می‌شود اما گاهی می‌تواند مثبت هم باشد. در نوع رهبری استبدادی خیرخواهانه پادشاهی به کارکنان اعطاء می‌شود سبک آمرانه رهبری در چهارچوب تئوری X قرار دارد. رهبری دموکراتیک رهبرانی که از روش دموکراتیک یا اشتراک مساعی استفاده می‌کنند به نیازها و علائق کارکنان توجه دارند و اختیارات را بطور غیر متمرکز اعمال می‌کنند. اصولاً اشتراک مساعی نمی‌تواند مانند روش استبدادی - یک طرفه باشد زیرا حداقل باید در تصمیم‌گیری‌ها با کارکنان مشورت شود. رهبر گروه به صورت یک واحد اجتماعی عمل می‌کند و کارکنان از شرایطی که در شغل آنان تأثیر می‌کند مطلع شده و تشویق می‌شوند که اندیشه‌های خود را ارائه کنند. رهبری عدم ملاحظه یا آزاد رهبری عدم مداخله یا آزاد از اعمال قدرت و دخالت در کارها اجتناب می‌ورزد. در این شیوه رهبران تا حدود زیادی به گروه‌ها متکی هستند و این گروه‌ها هستند که هدف‌ها را تعیین می‌کنند. مسائل مربوطه را حل و فصل می‌کند و نسبت به آموزشی اعضاء و ایجاد انگیزه در کارها اقدام می‌کنند. در این روش رهبر نقش هماهنگ‌کننده و راهنما را ایفا می‌کند. این شیوه در بعضی موقعیت‌ها که رهبر بتواند انجام یک وظیفه را کاملاً واگذار کند مفید است. برای مثال در دانشگاه‌ها رئیس دانشکده در روش

های تدریس استادان مداخله ای ندارد. مبانی سازمان دهی وظیفه سازمان دهی مدیریت اصولاً مربوط می شود به ایجاد طرح یا الگویی که در چهارچوب آن بتوان مجموعه امور یک مؤسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه ای تقسیم کرد که رسیدن به هدف ها و مقاصد مؤسسه به بهترین وجه تسهیل شود. در اصل هر نوع فعالیت گروهی با هدف معین در صورتی با موفقیت همراه خواهد شد که وظایف، مسئولیت ها، اختیارات و روابط هر یک از افراد گروه بر مبنای یک روش تقسیم کار منطقی، معلوم و مشخص شود و با ایجاد هماهنگی های لازم، مساعی افراد در جهت رسیدن به هدف ها هدایت شود. در هر حال شکی نیست که افراد صالح مایل به همکاری به نقش های محوله در گروه و نحوه ارتباط و وظایف با یکدیگر وقوف داشته باشند، بهتر و مؤثر می توانند وظایف مربوط را انجام دهند. طرح و تداوم این نظام نقش ها، اساساً جزو وظایف سازمان دهی به شمار می آید. برای اینکه نقش سازمانی برای افراد معنایی داشته باشد باید سه خصیصه را شامل شود: ۱- هدف های قابل سنجش باید داشته باشند. ۲- وظایف یا فعالیت های عمده را در برگیرد. ۳- اختیار انجام دادن امور در آن پیش بینی شود. به طوری که متصدی شغل بداند که برای رسیدن به هدف های پیش بینی شده چه باید بکند. مضافاً این که برای ایفای نقش به طور مؤثر، اطلاعات مورد نیاز و سایر وسایل و ابزارهای لازم در اختیار شاغل قرار داده شود. تعریف سازمان سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند.

تعریف سازمان دهی سازمان دهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد. به بیان دیگر سازمان دهی فرایندی است چهار مرحله ای مرکب از: ۱- تقسیم کار ۲- طبقه بندی یا واحد سازی ۳- سلسله مراتب ۴- هماهنگی ساخت سازمانی ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرایند سازمان دهی است و عبارت است از سیستم روابطی که به طور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیت های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند. ساختار سازمانی چارچوب سازمان را مشخص می کند همان گونه که انسان ها اسکلتی دارند که شکل آنان را مشخص می کند، سازمان ها نیز دارای ساختاری هستند که وضعیت آن را معین می کند. ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان آن را ایجاد می کنند. ساختار سازمانی سازمانهای مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان ها دنبال می کنند با هم متفاوتند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و هم چنین نظامی است رسمی، زیرا مدیران عالی به طور رسمی آن را پدید می آورند. هدف های ساختار سازمانی عبارت است از: ۱- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم گیری کاهش یابد. ۲- توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور مؤثر به صورتی که اعضای سازمان بتواند بدون درد سر و با انسجام در هر سطحی برنامه های خود را اجرا کنند. ۳- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری به گونه ای که مشخص شود که کلیه کارها به نحو مطلوب و مرتب واگذار و اجرا شده و کلیه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته اند. طبقه بندی یا واحد سازی وقتی مدیران تقسیم کار می کنند، فعالیت هایی را که برای اجرای کلیه کارهای سازمان مورد نیاز است گرد می آورند، سپس آنها را در قالب مشاغل منظم دسته بندی می کنند. طبقه بندی یا واحد سازی، ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیت ها در گروه های منطقی دسته بندی می شوند و هر گروه در بخش و واحد بزرگ تری ترکیب می شوند تا کل سازمان را شکل دهند. برای طبقه بندی یا سازمان دهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساخت و مبنای آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط مشی های کلی آن صورت پذیرد. متداول ترین شیوه های سازمان دهی یا واحد سازی در این قسمت شرح داده می شود. سازمان دهی بر اساس وظیفه (هدف) این نوع سازمان دهی، در برگیرنده وظایفی است که یک مؤسسه نوعاً انجام می دهد. تمام کارکنانی که عملیات مشابهی انجام می دهند در یک قسمت متمرکز می شوند و زیر نظر یک مدیر کار می کنند به عبارت

دیگر در ساختار سازمانی بر حسب وظیفه، واحدها به نحوی از یکدیگر جدا می‌شوند که هر یک وظایف و مسؤولیت‌های غیر مشابهی با یکدیگر داشته باشند. برای نمونه در یک مؤسسه تولیدی، جدا شدن واحدها به قسمت‌های تولید، فروش، مهندسی و پرسنل که هر یک در ارتباط با هدف سازمان، وظایف خاصی را دنبال می‌کند. این نوع سازمان دهی رایج‌ترین نوع طبقه‌بندی است و هر اندازه پیشرفت علم و تکنولوژی تخصص‌های بیشتری را در رشته‌های مختلف علوم مطرح می‌کند، کاربرد این نوع تقسیم‌کار بیشتر می‌شود. این نوع طبقه‌بندی را گاهی طبقه‌بندی بر اساس نوع تخصص نیز می‌گویند. سازمان دهی بر اساس محصول تقسیم‌کار بر مبنای نوع محصول در سازمان‌های بزرگ وجود دارد. سازمان‌های بازرگانی در آغاز کار بر مبنای تخصص یا وظیفه سازمان دهی می‌شوند. با توسعه و گسترش فعالیت‌ها، به علت وسعت دامنه عملیات و تولید کالای متنوع و جریان امور سرعت لازم را نخواهد داشت. مدیران تولید، فروش و امور مهندسی برای اتخاذ تصمیم با مشکلاتی روبه‌رو می‌شوند و روز به روز به سبب تمرکز دو امور، وضع پیچیده‌تر می‌شود. برای رفع این مشکل، ترکیب سازمان بر حسب نوع محصول ضرورت می‌یابد. در این ساختار سازمانی، مدیریت رده بالای سازمان اختیارات وسیع اجرایی را در مورد تولید، فروش، خدمات و مهندسی که به نوع خاصی از محصول با کالا مربوط می‌شود به یک مدیر تفویض می‌شود. سازمان دهی بر اساس مشتری در سازمان بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع، واحدها به گونه‌ای تقسیم می‌شوند که هر کدام پاسخگوی گروه متفاوتی از مشتریان سازمان باشند. گروه‌های مختلف سازمان ممکن است نیاز به خدمات متفاوت، کالاهای مختلف و شیوه‌های گوناگون فروش داشته باشند و هر گاه پاسخگویی به این نیازهای متفاوت منظور سازمان باشد، ساختار سازمانی بر مبنای ارباب رجوع مفید واقع می‌شود. به عنوان مثال یک مؤسسه بازرگانی که دارای دو دسته مشتری شامل واحدهای دولتی و واحدهای بخش خصوصی است که هر کدام به شیوه‌ای متفاوت خرید کنند، پول می‌پردازند و کالاهای متفاوتی را نیاز دارند، می‌تواند واحدهای فروش خود را بر اساس این دو گروه مشتری تقسیم کند. سازمان دهی منطقه‌ای یا جغرافیایی طراحی سازمان بر مبنای مناطق جغرافیایی در سازمان‌هایی معمول است که از نظر مکانی، در یک جا متمرکز نیستند. این روش، بر این اصول استوار است که فعالیت‌ها در هر منطقه یا ناحیه باید گروه‌بندی گردد و به یک مدیر گزارش داده شود. سازمان‌های بزرگ بیشتر طراحی ناحیه‌ای را اختیار می‌کنند؛ طراحی ناحیه‌ای، هنگامی مناسب است که هدف آن مشارکت مسئولان محلی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از اقتصادی بودن عملیات در آن محل باشد. امکانات ارتباطاتی ضعیف نیز می‌تواند دلیلی برای برگزیدن سازمان دهی منطقه‌ای باشد ولی به طور کلی با بهبود روز افزون ارتباطات نیاز به این نوع سازمان دهی تا حدودی برطرف می‌گردد. از دیرباز، داشتن شعبه یا واحد در مناطق جغرافیایی مختلف، به عنوان یک زمینه کار ورزی عالی برای مدیران شناخته شده است. این کار روزی در بخشی از ساختار سازمانی یک تجربه اساسی به مدیر می‌دهد که بعدها می‌تواند برایش بسیار با ارزش باشد و برای سازمان خطر کمتری دارد. این امر بدان معنی نیست که سازمان باید بر اساس ناحیه تقسیم گردد تا مدیران رده‌های پایین‌تر موفق به کسب تجربه اساسی شوند بلکه می‌تواند یکی از عوامل‌هایی باشد که در تصمیم‌گیری درباره‌ی نوع سازمان دهی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. سازمان دهی بر اساس بازار مشکل‌های تازه‌تری از بخش‌بندی سازمانی در سازمان دهی، سازمان‌های بازرگانی در محیط بازاری که در آن فعالیت می‌کنند و کانال‌های بازار یابی که به کار می‌گیرند پدید آمده است. از آنجایی که چنین دیدگاه‌هایی در سازمان دهی از آن جهت بوجود آمده‌اند که تأکید بیشتری بر بازار و کانال‌های بازار یابی داشته باشند. تفاوت‌هایی با دیگر انواع دارند. لازمه سازمان دهی پیرامون محور کانال‌های بازار یابی این است که ساختاری بتوان طراحی کرد که بتواند به بازتاب مناسبی در راه رسیدن به مشتریان نهایی (مصرف‌کنندگان) از سوی سازمان بینجامد و این کار از راه عمده فروشان، خرده فروشان و انواع گوناگون فروشگاه‌های خرده‌فروشی امکان‌پذیر است. پاسخ به این خط طولانی مشتریان خود نیازمند سازمان دهی است که در زودترین زمان بتواند نیازهای آن‌ها را شناسایی و پاسخ دهد. تفاوتی که سازمان دهی بر اساس بازار را از سازمان دهی بر اساس مشتری متمایز می‌گرداند، وارد کردن

فشار بیشتر بر بازار است. سازمان دهی براساس زمان این نوع سازمان دهی بیشتر در سطوح پایین سازمان بکار می رود. استفاده از نوبت در بسیاری از مؤسسات (بیمارستان ها، سازمان های نظامی، فرودگاه ها، مخبرات و...) به دلایل اقتصادی، فنی و غیره و در مواردی که روزهای کار معمولی نیست به کار برده می شود. الگوهای جدید سازمان دهی منطقی ترین روش در طراحی سازمان، شناسایی شرایط ویژه محیطی، تکنولوژی و استراتژیکی سازمان و انتخاب نوعی ساخت سازمانی است که بتواند بهترین عملکرد را در آن شرایط به همراه داشته باشد. از این رو الگوهای جدید سازمان دهی بررسی می شود. سازمان دهی بر مبنای پروژه سازمان بر مبنای پروژه یا طرح یکی از انواع جدید ساخت سازمانی است. در سازمان هایی که هدف و مأموریت آنها را می توان در قالب پروژه ها و برنامه های نسبتاً مستقلی اجرا نمود، این ساخت سازمانی قابل استفاده و مفید است. در سازمان بر مبنای پروژه به تعداد پروژه های موجود در سازمان می تواند واحدهای مستقلی را ایجاد کند. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند. در سازمان بر مبنای پروژه، سازمان به واحدهای پروژه ای و کوچکتر تقسیم می شود و به همین جهت مشکلاتی ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می یابد. در ساخت پروژه ای واحدهای نسبتاً مستقلی در قالب پروژه ها ایجاد می شوند که دارای واحدهای مورد نیاز بوده و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نبوده و نقش تعیین کننده ای در عملکرد واحد پروژه ای ندارد. در ساخت پروژه ای ضعف یک واحد، کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی دهد و مسأله حسابرسی مسئولیت ها، در هر پروژه به سادگی قابل پی گیری است. در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیله آن ها، امر ارزیابی را با سهولت بیشتری امکان پذیر می سازد. پروژه ها می توانند رقابت سالم و سازنده ای با هم داشته باشند و از روش ها و تکنیک هایی که در یک پروژه کارآمد تشخیص داده شده استفاده نمایند. سازمان دهی ماتریالیستی یا خزانه داری (Matrix Organization) اگر سازمان بر مبنای پروژه را به عنوان واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه (ساخت سنتی) فرض کنیم، ترکیب حاصله سازمان ماتریستی خواهد شد. به عبارت دیگر، سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریستی را به وجود می آورند. این نوع سازمان دهی در واقع مشکل پیشرفته تری از سرپرستی چند جانبه است و در سازمان های بزرگی که فعالیت های فنی و پیچیده و متعددی را انجام می دهند به کار می رود. این نوع تقسیم بندی در سازمان های تحقیقاتی، مراکز آموزشی، مهندسی مشاور مورد استفاده واقع شده است. وظیفه برنامه ریزی تعریف برنامه ریزی برنامه ریزی را به صورت های گوناگون تعریف کرده اند که چند نمونه آن ارائه می گردد: ۱- تعریف نسبتاً جامعی از طرف «سیریل هودسن» بدین صورت ارائه شده است که: برنامه ریزی یعنی «ارائه طرقی بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است». ۲- برنامه ریزی عبارت است از: «تحسین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن» ۳- «برنامه ریزی فرایندی است شامل اتخاذ ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر، قبل از نیاز به اجرای آن ها، با توجه به این اعتقاد که بدون اقدام عملی احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام، احتمال رسیدن به نتایج مورد نظر افزایش می یابد.» ۴- برنامه ریزی یعنی «تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.» نهایت هدف اساسی برنامه ریزی کاهش میزان قبول خطر نسبت حوادث احتمالی و اتخاذ تدابیری برای نیل به موفقیت های سازمانی است. از این رو برنامه ریزی فرایند فکری دشواری است که لازم می سازد تا آگاهانه راه های کنش را تعیین کنیم و تصمیم های خود را بر پایه هدف، شناخت و برآوردهای سنجیده استوار سازیم پس می توانیم اهداف برنامه ریزی را شرح زیر بیان کرد: ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها ۲- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات) ۳- تمرکز به روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر ۴- تهیه ابزاری برای کنترل انواع برنامه ریزی جامع یا استراتژیک برنامه ریزی



استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی. البته باید یادآور شد که برنامه ریزی استراتژیک قبل از آن که یک تکنیک و فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دور ترغیب می کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت.

برنامه ریزی استراتژیک، دور اندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را دربر دارد: ۱- تعیین مأموریت ها به هدف های دوربرد. ۲- تفکیک مأموریت ها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت که این عمل را در اصطلاح هدف گذاری می نامند.

۳- تعیین خط مشی ها یا سیاست ها. ۴- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی. برنامه ریزی استراتژیک، آینده را پیشگویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد: ۱- فایق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی. ۲- ارائه فرصت به موقع برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر. ۳- کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب. ۴- تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند. برنامه ریزی اجرایی یا عملیاتی اصولاً برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می گیرد. در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی، تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند و به بیان دیگر تأکید این برنامه ریزی بر کارایی و بازدهی (efficiency) در حالی که برنامه ریزی استراتژیک به به اثر بخشی (effectiveness) نظر دارد. در اثر بخشی منظور آن است که هدف های اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدف های تعیین شده باشد با حداکثر بازدهی برسیم. هم چنین در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می شود. در واقع اینگونه می توان بیان کرد که آنچه در برنامه ریزی استراتژیک به عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می شود، در برنامه ریزی عملیاتی اجرا می گردد. توالی برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی عبارت است از: ۱- تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان بندی) ۲- تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه. ۳- بازبینی و تعیین موارد انحراف. ۴- تهیه برنامه جدید. برنامه ریزی تخصصی ۱- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارت است از تعیین، تحصیل و تربیت کلیه ی نیازمندی های لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش بینی یا غیر مترقبه ی جامعه و بازار. ۲- برنامه ریزی پرسنلی (نیروی انسانی): عارت است از تعیین تعداد افرادی که در سال های آینده برای تأمین هدف های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که براساس آن تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی به تهیه شکل سازمانی آغاز می شود و شکل مسیر ترفیعات، آیین نامه ی، استخدامی، برنامه های آموزش ضمن خدمت و غیره نیز از جمله موضوع های آن است. ۳- برنامه ریزی مالی: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین هدف های مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن. انواع برنامه ها نباید این نکته را فراموش کنیم که برنامه هر عمل در آینده را در بر می گیرد؛ بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت تقسیم بندی می گردد. ۱- مقاصد یا مأموریت ها ۲- هدف ها ۳- استراتژی ها (راهبردها) ۴- خط مشی ها (سیاست های کلی) ۵- روش ها ۶- دستورها (مقررات و آیین نامه ها) ۷- برنامه ها و طرح ها ۸- بودجه ها برنامه ریزی مؤثر توجه به موارد زیر موجب مؤثر بودن برنامه ریزی می گردد: ۱- زمان: هر یک از اجزاء، نه تنها از جنبه محتوا و عمل، بلکه از نظر زمان نیز مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا حرکت ها با یکدیگر ارتباط دارند. ۲- ارتباطات: باید طوری برقرار گردد که همه ی افراد در حیطه ی فعالیت خود، در یک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند. ۳- تشریک مساعی: در امور برنامه ریزی باید همکاری صورت گیرد. ۴- به وجود آوردن جو مناسب: آماده سازی برای برنامه ریزی باید از سطوح بالا شروع شود و سازمان یافته باشد. مراحل برنامه ریزی «کوتتر» و «وایهریخ» در کتاب مدیریت مراحل برنامه ریزی را شامل اقداماتی به شرح ذیل دانسته اند: ۱- آگاه بودن به فرصت ها: اگرچه این مرحله، یکی از مراحل برنامه ریزی محسوب نمی



شود، لکن آگاه بودن نسبت به فرض‌های داخل و خارج از سازمان در واقع نقطه آغاز برنامه ریزی را تشکیل می‌دهد. در این مرحله، باید کلیه فرصت‌های ممکن در آینده به طور روشن و کامل مورد ملاحظه قرار گیرند. تا با توجه به نقاط قوت و ضعف مان بدانیم که در کجا قرار داریم، چه نوع مسایلی را می‌خواهیم حل کنیم و چرا باید چنین مسایلی را حل کنیم و نیز بدانیم که چه می‌خواهیم به دست آوریم. تعیین هدف‌های مبتنی بر واقعیت به این آگاهی بستگی دارد. ۲- تعیین هدف‌ها: دومین قدم در برنامه ریزی، تعیین هدف‌ها برای کل مؤسسه و سپس برای هر یک از واحدها به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت است. هدف‌ها نتایج مورد انتظار را مشخص می‌کنند و معرف نقاط پایان عملیاتی هستند که باید انجام شود. ۳- پدید آوردن فرض‌های لازم برای برنامه ریزی: سومین گام منطقی در برنامه ریزی پدید آوردن، به آگاهی رساندن و جلب همراهی دیگران درباره فرض‌های بنیادی برنامه ریزی است که در حقیقت عبارتند از انواع پیش‌بینی‌ها، خط‌مشی‌های بنیادی در خور کاربرد و برنامه‌های موجود سازمان. ۴- تعیین گزینه‌های مختلف عملیات: این مرحله عبارت است از بررسی و تشخیص راه‌حل‌های مختلف. ۵- ارزیابی گزینه‌ها: بعد از تعیین راه‌حل‌های گوناگون و بررسی نقاط ضعف و قوت آنها، راه‌حل‌های مزبور در پرتو پیش‌فرض‌ها ارزیابی می‌شوند. از آن جایی که برنامه ریزان عموماً با شرایط نامطمئن مسأله کمبود سرمایه و عوامل مختلف نامحسوس روبه‌رو هستند، لذا ارزیابی معمولاً بسیار دشوار است. ۶- انتخاب یک راه‌حل: در این مرحله است که تصمیم‌گیری واقعی صورت می‌گیرد. ۷- تنظیم برنامه‌های فرعی: در مرحله‌ای که تصمیمی اتخاذ می‌گردد، برنامه ریزی به ندرت کامل است لذا تعیین برنامه‌های پشتیبانی از برنامه اصلی ضرورت دارد. ۸- نشان دادن برنامه‌ها در قالب اعداد و ارقام از طریق بودجه‌ها (عددی کردن برنامه‌ها با بودجه بندی): بودجه کلی یک مؤسسه، نمایانگر جمع کل درآمد و هزینه و اقلام مهم ترازنامه از قبیل موجودی نقدی و هزینه‌های سرمایه‌ای و نقدی است و بخشی از بودجه کلی مؤسسه را تشکیل می‌دهد. به این ترتیب بودجه‌ها وسیله‌ای خواهند شد برای گرد هم آوردن برنامه‌های مختلف و استانداردهای مهم برای اطمینان یافتن از پیشرفت برنامه‌ها. فنون برنامه ریزی برنامه ریزی، تصمیم‌گیری نسبت به آینده است. برای اینکه برنامه ریزان بتوانند تمام متغیرهای مربوط به تصمیم‌گیری را پی‌گیری کنند، روش‌های متعددی ابداع شده است که بعضی از آنها عوامل مؤثر را برای برنامه ریزی مجسم می‌کند و پاره‌ای دیگر حتی می‌توانند به جای وی تصمیم بگیرند؛ به بیان دیگر، تصمیم‌مدیر به صورت برنامه ریزی شده در می‌آید. صرف نظر از برنامه ریزی استراتژیک، اکثر قریب به اتفاق برنامه ریزی‌های اجرایی به شیوه‌ی تصویری-شکلی می‌باشند. زیرا با این شیوه: ۱- موضوعات بیشتری را در فضای کمتری مطرح می‌کنند. ۲- بسیار سریع‌تر و غالباً آسان‌تر فهمیده می‌شوند. ۳- اجرای برنامه، کنترل، ارزیابی و تجدید نظر در آن را تسهیل می‌کنند. نظارت و کنترل معنا، مفهوم و اهمیت کنترل یکی از وظایف اساسی مدیر است که با سایر وظایف او در ارتباط است کنترل می‌باشد که از طریق آن می‌توان از منابع و فعالیت‌های اعضاء سازمان، حداکثر کارایی و اثر بخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان بدست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش‌بینی خود پی خواهد برد. به همین دلیل است که باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. بنابراین کنترل در مؤسسات تجاری و دیگر سازمان‌ها نقش پویایی ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می‌توان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت. مراحل کنترل کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام داد. مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل. مرحله دوم: سنجش عملکرد در برابر معیارها (استانداردها). مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل عمل آنها. مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی. انواع کنترل طبقه بندی‌های مختلفی برای کنترل انجام گرفته است که مدیر به تشخیص خود و با توجه به شرایط و موقعیت‌های موجود، از انواع مختلف کنترل در جهت انجام وظیفه خویش بهره می‌گیرد. کنترل از ابعاد زمانی، سازمانی و مقداری ممکن است به ترتیب با اشکال دائم یا متناوب، متمرکز یا غیر متمرکز، کمی یا کیفی صورت پذیرد. به علاوه با توجه به

اینکه انجام دهنده کنترل چه کسی می تواند باشد کنترل شکل های زیر را به خود می گیرد: ۱- کنترل پیش برنده. ۲- کنترل های غربالی یا کنترل «بله، خیر». ۳- کنترل های پس از عمل. وظایف مدیریت منابع انسانی با نگرش مجدد به سیستم های سازمانی در می یابیم که انسان در واقع مهم ترین عامل در جهت نیل به اهداف سازمانی به شمار می رود زیرا سایر منابع وارده سازمان به خودی خود نخواهد توانست اهداف سازمانی را تحقق بخشند. یک سیستم زمانی مدیران تولید سعی در بهبود کیفی و کمی تولیدات، مدیران صنعتی سعی در بهبود سیستم ها و روش ها، مدیران امور مالی سعی در تهیه سرمایه و استفاده مطلوب از آن و مدیران منابع انسانی سعی در ارائه برنامه هایی جهت هماهنگی بین اهداف سازمان. نیروی انسانی و تأمین اهداف سازمانی دارند. مفهوم مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که کوشش می کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هدفهای سازمانی سیاست گذاری، برنامه ریزی و فعالیت نماید. موفقیت هر سازمان در واقع در گرو ترکیب و تلفیق مؤثر سرمایه، مواد، ابزار آلات کاری و منابع انسانی است، به طریقی که نیل به اهداف برنامه های کوتاه، میان و بلند مدت تضمین گردد. به دلیل پیچیدگی سازمان های امروزی، تخصص های ویژه ای برای اداره امور سازمانی ایجاد گردیده است. مدیریت امور مالی که در جهت استفاده مطلوب از سرمایه فعالیت می کند مدیریت تولید که در جهت استفاده مؤثر و طراحی مناسب ماشین آلات و ابزار آلات تولیدی کوشش می کند،... و بالاخره مدیریت منابع انسانی که برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدامی و هم چنین آموزشی و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری و به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران سازمان به عهده دارد. مدیران منابع انسانی، نه تنها در مقابل نیروی انسانی یک سازمان مسئول اند بلکه از طرف دیگر در مقابل مدیران رده بالای سازمان نیز مسئولیت دارند. آنان مسئول اند نیازها و خواسته های مدیران رده بالای سازمانی را به نیروهای انسانی و نیازها و خواسته های کارکنان را به مدیران رده بالای سازمان منعکس نموده و در واقع خلأ بین این دو را پر کنند. بنابراین مدیران پرسنلی باید با کلیه قشرهای سازمانی زبان مشترک پیدا نموده و ارتباطات انسانی را در داخل سازمان قوت بخشند. اهداف مدیریت منابع انسانی هدف مدیریت منابع انسانی عبارتند از افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان. این هدف می تواند راهنمای مطالعه و کاربرد اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی باشد. مطالعات مدیریت منابع انسانی می تواند به این سؤال اساسی پاسخ دهد که مدیران منابع انسانی چه می کنند و چه باید بکنند. به هر حال افزایش کارایی منابع انسانی در سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از چنان اهمیتی که حتی سازمان های کوچک هم در صدد ایجاد واحدی تحت عنوان مدیریت امور اداری برای افزایش کارایی کارکنان خود می باشند. البته لازم به ذکر است که در عمل مدیران منابع انسانی اهدافی را با توجه به شرایط داخل و خارج سازمانی برای خود مشخص نموده و دنبال کنند. این اهداف مشخص شده می توانند راهنمای خوبی برای فعالیت های گوناگون مدیران منابع انسانی در سازمان باشد. مدیرانی که به دلایلی نتوانند اهداف مذکور را مشخص و مدون نمایند در عمل لطمات شدیدی را به سازمان و مدیریت وارد خواهند نمود. معمولاً چهار هدف به شرح زیر برای مدیریت منابع انسانی قائل می شوند. ۱- هدف اجتماعی که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه. ۲- هدف سازمانی که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروی انسانی در نیل به اهداف سازمان و مدیریت. ۳- هدف وظیفه ای که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال وظایف و مسئولیت هایی که به عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می شود. ۴- هدف اختصاصی که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال اهداف شخصی کارکنان مشغول به کار در سازمان زیرا نیروهای انسانی به امید و آرزوهای رفع و تأمین نیازمندی ها و نیل به اهداف شخصی خود وارد سازمان شده و فعالیت می نمایند. بنابراین باید نیل به اهداف کارکنان از طریق کار و فعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین گردد. در غیر این صورت آن ها نسبت به سازمان مدیریت و اهداف سازمانی بی توجه خواهند شد. وظایف و مسئولیت های مدیریت منابع انسانی وظایف و

مسئولیت های مدیریت منابع انسانی به دو قسمت به شرح زیر تقسیم می گردند: الف) وظایف و مسئولیت های عمومی که عبارتند از: ۱- برنامه ریزی ۲- سازمان دهی ۳- هدایت رهبری ۴- نظارت و کنترل ب) وظایف و مسئولیت های اختصاصی که عبارتند از: ۱- جذب و گزینش ۲- آموزش و توسعه منابع انسانی ۴- طراحی سیستم های حقوق و دستمزد ۵- شناخت استعدادها، علائق، انگیزه ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی ۶- انجام اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی ۷- انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جا به جایی های پرسنلی ۸- انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات ۹- ارزشیابی شایستگی کارکنان ۱۰- برنامه ریزی نیروی انسانی ۱۱- انجام اقدامات مربوط به از کارافتادگی، بازنشستگی و مستمری بگیری کارکنان وظایف عمومی مدیران پرسنلی یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و نظارت و کنترل در واقع همان وظایف چهارگانه کلیه مدیران در سطوح مختلف سازمانی است که مدیران منابع انسانی هم از این قاعده کلی مستثنی نیستند.

### فنون مذاکره برای حل مسائل سازمانی

محمد جعفر موغلی

مقدمه: بیشتر مدیران حرفه ای به اهمیت مذاکره در زندگی واقفند، زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه ای خود را صرف مذاکره می کنند. به علاوه، زندگی شخصی شان هم با مذاکره همراه است. موفقیت و اثر بخشی حرفه ای آنان به شدت متأثر از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره است. این مهارت یا ناشیگری آنان در مذاکره است که نظر

مدیران، همکاران، زیردستان، مشتریان، رقبا و سایرین را درباره موفقیت کاری شان شکل می دهد. مدیران، زمان و کوشش بسیاری را صرف مذاکره می کنند، اما معدودی از آنان هنر و دانش مذاکره را به درستی می دانند. از این رو، بسیاری از مدیران حرفه ای نیازمند رویکرد بهینه در طرح ریزی و اجرای مذاکرها هستند. مذاکره یک فرایند بسیار پویا، و نه یک جریان ایستا، است. یعنی از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرایند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است. حتی پیش از هر کنش و واکنشی، دو طرف، جداگانه به بر آورد نیازها، علاقه ها و هدف ها می پردازند تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند. معمولاً طی تعاملاتی که در مذاکره پیش می آید، این ارزیابی ها و بر آوردها در معرض تغییر و تحول اند. اطلاعات جدیدی که می رسند، باید ارزیابی و طبقه بندی شوند این پویایی و ماهیت تغییر پذیر گفت و گو است که سبب پیچیدگی و دشواری می شود. توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره کننده می افزاید و مخاطره های ناشی از نقص و خلل در گرد آوری، پنهان سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می رساند. (شوتنفلد، ۱۳۸۴، ص ۱۲ تعریف مذاکره فرهنگ مارین و بستر مذاکره را عمل یا فرایند گفت و گو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله ای تعریف کرده است. در فرهنگ امریکن هریتیج مذاکره به صورت عمل یا فرایند گفت و گو با دیگران برای دستیابی به توافق یا یک موافقت نامه تعریف شده است. گفت و گویی که هدف آن دستیابی به یک توافق است، تعریفی است که فرهنگ اکسفورد از مذاکره ارائه داده است. همان گونه که ملاحظه می شود صرف نظر از تفاوت های جزئی، هر سه تعریف گفته شده تقریباً شبیه به هم هستند. دو عنصر گفت و گو و توافق در هر سه تعریف وجود دارد. از دیدگاه دیگر می توان گفت، مذاکره فراگرد تصمیم گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (Bazerman & Neal, ۱۹۹۱:۴۴۶)، یا می توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند (Hellriegel, ۱۹۹۵:۴۴۶). به عبارت دیگر، مذاکره در صورتی تصمیم گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبانه میان دو طرفی

می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد، بنابراین هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد. عناصر مذاکره هرب کوهن، در کتاب خود، موسوم به می‌توان در مورد همه چیز مذاکره کرد سه عنصر حیاتی هر مذاکره‌ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می‌کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار شرح می‌دهد: ۱. اطلاعات: طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد. ۲. زمان: طرفی که از نظر وقت در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می‌دهد. هیچ وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید. ۳. قدرت: هیچ وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید. با توجه به این مطالب هر یک از عناصر مذاکره را به صورت فشرده، این‌گونه مورد بحث قرار می‌دهیم: بیشتر افراد بر این باورند که مذاکره با انجام ملاقات بین طرفین درگیر شروع شده و پایان می‌یابد، در حالی که واقعیت این نیست. برای انجام یک مذاکره موفق، هفته‌ها، ماه‌ها و گاهی سالها باید وقت صرف کرد. زمان مورد نیاز پیش از انجام مذاکره، به طوری که جمع‌آوری اطلاعات در مورد هدفها، نیازمندی‌ها و سبکهای مذاکره‌ای طرف مقابل و طراحی فرایند مذاکره اختصاص می‌یابد. البته زمان صرف شده، در اصل انجام مذاکرات نیز اهمیت زیادی دارد. اکثر اوقات مذاکره‌ها در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره به نتیجه می‌رسند. این جنبه از مذاکره از قاعده جالب پارتو (اقتصاددان و جامعه‌شناس ایتالیایی) موسوم به قانون ۲۰-۸۰ پیروی می‌کند، که به نظر در کل زندگی انسان ساری و جاری است. مطابق این قانون ۲۰ درصد آنچه که فرد انجام می‌دهد ۸۰ درصد نتایج را به بار می‌آورد، و بر عکس ۸۰ درصد آنچه که فرد انجام می‌دهد ۲۰ درصد نتایج را به وجود می‌آورد. در مذاکره می‌توان این قانون را این‌گونه بیان کنیم که ۸۰ درصد نتایج مورد نظر، عموماً در ۲۰ درصد آخر وقت، مورد توافق قرار می‌گیرند. زمان و ضرب‌الاجل‌ها ممکن است به نفع هر یک از طرفین باشد، که این بستگی به شرایط دارد. توجه به نکته‌های زیر می‌تواند وقت را در خدمت طرف خبره قرار دهد: ۱. از آنجایی که بیشتر توافقات در ۲۰ درصد آخر وقت مذاکره صورت می‌گیرند، باید خونسرد، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود. ۲. اگر در تمام کردن سریع مذاکره‌ها منافی وجود دارد، ارزش این کار را به طرف مقابل گوشزد کنند. گاهی اوقات یک و یا هر دو طرف مذاکره از سریع انجام شدن مذاکره‌ها منتفع می‌شوند. ۳. باید به خاطر سپرد که ضرب‌الاجل‌ها را می‌توان تغییر داد و یا از بین برد. با نزدیک شدن به ضرب‌الاجل نباید وحشت کرد، بلکه در تغییر آن باید سعی کرد. ۴. تلاش شود تا به ضرب‌الاجل طرف مقابل پی برده شود. وقتی که حریف به آخرین مهلت خود نزدیک می‌شود سطح فشار روانی اش بالا می‌رود و طرف مقابل می‌تواند از این موقعیت برای تشویق حریف به پذیرش توافقات مورد نظر خود بهره‌گیرد. همان ذهنیت که مذاکره را فقط گفت و گو و دیدار طرفین در زمان مشخصی می‌داند، باعث می‌شود که بسیاری از افراد، بدون کسب اطلاعات لازم، پشت میز مذاکره قرار می‌گیرند. مذاکره یک واقعه نیست، بلکه یک فرایند است که از مدتها پیش از گفتگوی رودررو آغاز می‌شود. یک دلیل مهم برای اینکه خیلی زودتر از آغاز مذاکره‌ها باید آماده شد، این است که در جریان مذاکره‌ها طرف مقابل، منافع، نیازمندی‌ها و انگیزه‌های خود را پنهان می‌کند. به طور معمول افراد پیش از انجام دیدارهای رسمی، بیشتر ممکن است اطلاعات ارائه کنند. اطلاعات لازم برای مذاکره را می‌توان از هر جایی به دست آورد: جست‌وجو در اینترنت، گفت و گو با فرد یا افرادی که سابقه مذاکره با طرف‌های مورد نظر را داشته‌اند، گفت و گو با دوستان و افراد مرتبط با طرف مذاکره و.... آخرین عنصر در مذاکره، قدرت است. هر چند بسیاری با شنیدن واژه قدرت مفهوم منفی از آن برداشت می‌کنند، اما قدرت در نفس خودش، نه خوب است نه بد. آنچه که بد است سوء استفاده از قدرت است. گونه‌های مختلفی از قدرت می‌تواند بر نتیجه مذاکره اثر بگذارند؛ مانند: قدرت مقام، قدرت دانش و تخصص، قدرت پاداش و تنبیه و قدرت شخصیت. علت آنکه می‌گوییم می‌تواند این است که اگر از قدرت برخوردار باشیم ولی از آن بهره‌نگیریم، این قدرت ارزشی ندارد. گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۳۱-۳۳) فرایند مذاکره از پنج مرحله تشکیل شده است: ۱) تدارک و برنامه‌ریزی؛ ۲) تنظیم تاکتیک مذاکره؛ ۳) توضیح و توجیه؛ ۴) بحث و ارائه راه حل؛ ۵) تنظیم توافق‌نامه. ۱. تدارک و برنامه‌ریزی: پیش از شروع مذاکره باید این نکته‌ها را روشن

کرد: ماهیت تعارض و اختلاف چیست؟ چه عواملی موجب بروز این اختلاف شده است؟ چه کسانی درگیرند و چه پنداشت یا برداشتی از مسئله مورد اختلاف دارند؟ مقصود شما از مذاکره چیست؟ چه هدفهایی دارید؟ برای تدوین استراتژی مورد نظر از اطلاعات جمع آوری شده استفاده کنید. همانند استاد شطرنج باید بدانید که در برابر هر حرکت طرف مقابل، چه حرکتی را باید انجام دهید. ۲. تنظیم تاکتیک مذاکره: پس از ارائه استراتژی (تدارک و برنامه ریزی) این آمادگی را دارید که برای خود و طرف مقابل ضوابطی را تعیین کنید. آن مقررات از این قرار است: چه کسی یا کسانی مذاکره انجام خواهند داد؟ در کجا باید این مذاکرها انجام شود؟ محدودیت زمان چقدر است؟ کدام مسئله (یا مسائل) دامنه مذاکرها را محدود می‌سازند؟ اگر به بن بست رسیدید، چه باید بکنید؟ در این مرحله، طرفهای مذاکره پیشنهادهاى نخستین را ارائه خواهند داد. ۳. توضیح و توجیه: پس از اعلام موضع اولیه، شما و طرف مذاکره باید تقاضای اصلی را توضیح داده، آن را توجیه کنید. در این مرحله الزامی به برخورد و رویارویی نیست، زیرا در این مرحله طرفهای مذاکره به فرصتی دست می‌یابند تا با خواسته‌های طرف دیگر بیشتر آشنا شوند و در یابند که تقاضای آنها تا چه اندازه اهمیت دارد. در این مرحله باید اسناد و مدارکی مبنی بر حقانیت درخواست و تقاضا ارائه کرد. ۴. چانه زدن و حل مسئله: ماهیت مذاکره بر داد و ستد قرار دارد. تردیدی نیست که طرف‌های درگیر باید کوتاه بیایند تا زمینه توافق فراهم شود. ۵. تنظیم توافقنامه و اجرا: تنظیم توافقنامه، آخرین مرحله‌ای است که در فرایند مذاکره به اجرا در می‌آید. در این موافقتنامه باید راهها و شیوه‌های اجرایی و جزئیات که مورد توافق طرفین قرار گرفته، مشخص می‌شود. (رابینز، ۱۳۸۱: ۸۱۱-۸۱۳) شاخص‌های مذاکره اثر بخش برای شناسایی مذاکره اثر بخش، از سه شاخص: کیفیت، کارایی و توازن استفاده می‌شود که در (جدول شماره ۱) نشان داده شده است. اگر طرفین مذاکره نتوانند به مسائل مورد توافق دست یابند، ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می‌تواند معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می‌تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آنها باشد. مذاکره اثر بخش به منافع مشترک منجر می‌شود و تصمیم‌های مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد. رضائیان، ۱۳۸۲: ۹۲ استراتژی‌های مذاکره‌زمانی که افراد یا گروه‌ها برای حل اختلافی وارد مذاکره می‌شوند، جهت‌گیری یا روش ویژه‌ای را دنبال می‌کنند. این جهت‌گیری یا مبتنی بر نگرشی رقابتی است یا مبتنی بر نگرش همکاری. بر این اساس دو استراتژی عمده را می‌توان در مذاکره قائل شد: استراتژی همکاری (تلفیقی) و استراتژی رقابتی (تقسیمی). استراتژی تلفیقی مبتنی بر همکاری است و طرفینی که چنین سبکی را اتخاذ می‌کنند راه‌حلهای برد-برد را دنبال می‌کنند. استراتژی رقابتی مبتنی بر رقابت است و طرفینی که چنین رهیافتی را اتخاذ می‌کنند راه‌حلهای برد-باخت را دنبال می‌کنند. البته برخی محققان مانند فیشر و اوری در کتاب معروفشان موسوم به **Yes to Getting** به وجود سه استراتژی نرم، سخت و استراتژی‌ای که آنها نام مذاکره قاعده‌مند (Principled) را بر آنها نهاده‌اند، معتقدند. به نظر این نویسندگان استراتژی سخت، به شدت رقابتی است، استراتژی نرم به شدت مبتنی بر همکاری است و استراتژی مذاکره قاعده‌مند مسئله‌ای بینابین است. این استراتژی بیشتر مبتنی بر همکاری و کمتر مبتنی بر رقابت است. لکسس و سبنیس از نخستین افرادی بودند که ثابت کردند تمامی استراتژی‌های مطرح در مذاکره، ذیل دو استراتژی همکاری و رقابت قابل طبقه‌بندی می‌باشند و نیز این که در هر مذاکره‌ای، لاجرم ترکیبی از هر دو استراتژی به کار می‌رود. مطابق نظر این دو، در هر مذاکره‌ای مذاکره‌کنندگان ابتدا با اتخاذ استراتژی همکاری، تلاش می‌کنند تا با بزرگتر کردن امتیازها ایجاد ارزش کنند، اما در نهایت چاره‌ای جز تقسیم ارزش ایجاد شده نیست، بنابراین بر مبنای استراتژی تقسیمی، منافع یا ارزش به وجود آمده را تقسیم می‌کنند (Ury & Fisher, ۱۹۸۳). با توجه به نزدیکی زیاد استراتژی قاعده‌مند به استراتژی همکاری ما نیز همانند محققان امروزی، استراتژی‌های مذاکره را در دو صورت: استراتژی همکاری و استراتژی رقابتی، بررسی خواهیم کرد. استراتژی رقابتی استراتژی رقابتی، عبارت است از یک سبک یا نگرش رقابتی که در مذاکره برای تقسیم یک منبع ثابت، مانند پول و امکانات، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مذاکره مبتنی بر رهیافت رقابتی طرفین با این تصور که منبع یا امتیاز موجود ثابت و غیر قابل بزرگتر



شدن است، تلاش می‌کنند هر چه که می‌توانند سهم خود را از منبع موجود افزایش دهند. علت اتخاذ این استراتژی این است که در برخی مذاکرها، اختلافها به گونه‌ای است که به گونه دیگر قابل حل نیست و تنها یکی از طرفین باید به کل منفعت موجود و یا بیشتر آن دست یابد. در این نوع مذاکرها هر اندازه منبع مورد مذاکرها بزرگتر و حیاتی تر باشد، گفت و گوها و به سرانجام رساندن مذاکرها دشوارتر است. در هر حال، همچنان که در ادامه خواهیم آورد همواره بهره‌گیری از استراتژی همکاری بر استراتژی رقابتی اولویت دارد و تنها در مواقعی که در واقع امکان همکاری نباشد، باید از استراتژی رقابتی استفاده کرد. زمانی که روابط آینده برای طرفین مذاکره مهم نباشد (مثلاً روابط دو شرکت تجاری) نیز می‌توان از این استراتژی استفاده کرد. طرفی که می‌خواهد در این نوع مذاکرها برنده میدان باشد، باید از حداقلها، و حداکثرهایی که طرف مقابل برای خود تعیین کرده است، آگاهی یابد و سپس تلاش کند نتیجه مذاکرها را هر چه بیشتر به هدفهای خود نزدیک کند. در این نوع مذاکرها معمولاً طرفین به تاکتیک‌های غیر اخلاقی نیز روی می‌آورند تا نتیجه را به نفع خود تمام کنند، زیرا مسئله برد و باخت و همه یا هیچ است و روابط آینده نیز اهمیت ندارد، بنابراین جایی برای اخلاق مذاکره باقی نمی‌ماند. اطلاعات، نقش حیاتی را در مذاکرها مبتنی بر سبک رقابتی ایفا می‌کنند. هر طرف سعی می‌کند از اطلاعات خود حفاظت کند و در مقابل، به اطلاعات مربوط به خطوط قرمز و راه‌های طرف مقابل دست یابد. برتری اطلاعاتی در این مذاکرها موجب تفوق استراتژیک می‌شود و طرف برتر، نتیجه مذاکره را به نفع خود به پایان خواهد رساند. استراتژی همکاری استراتژی همکاری یا تلفیقی، عبارت است از: یک سبک مذاکره‌ای که در آن طرفین برای یافتن یک راه حل برد-برد برای رفع اختلافهای خود با یکدیگر همکاری می‌کنند. کانون توجه این استراتژی بر توافقی است که مبتنی بر منافع طرفین است و رضایت هر دو طرف را جلب می‌کند. خمیرمایه این استراتژی، تلفیق است، بدین معنا که ظرفیت نهفته برای ترکیب منافع طرفین را به گونه‌ای که ارزش مشترک ایجاد کند. یا منفعت موجود را بزرگتر سازد. این ظرفیت نهفته برای ترکیب زمانی وجود دارد که مسائل متعددی در مذاکره در میان باشد تا طرفین با معامله بر سر مسائل مختلف به راه حل رضایت طرفین دست یابند. اهمیت این استراتژی در این است که در پایان مذاکرها‌های مبتنی بر آن، هر دو طرف برنده می‌شوند و از نتیجه راضی هستند و روابط خوب نیز بین آنها ادامه می‌یابد. بر خلاف مذاکرها‌های رقابتی که مبتنی بر مواضع ثابت و متضاد است و معمولاً به سازش یا شکست مذاکرها منتهی می‌شوند، در مذاکرها‌های مبتنی بر سبک همکاری طرفین به آنچه که می‌خواهند و یا به بیشتر از آنچه می‌خواستند، دست می‌یابند. (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۹۱-۹۵) اصول مذاکرها‌ها جمله مباحث مهمی که در فن مذاکره مورد توجه محققان قرار دارد اصول و یا به عبارت بهتر مهارتهای مذاکره است، فراگیری و کاربرد دقیق این ویژگیها به مذاکره کنندگان امکان می‌دهد تا با دیدی باز، فرایند مذاکره را به دست گیرند و نتیجه مطلوب را عاید خود کنند. برخی از مهارتهای مذاکره ذاتی است و بعضی از افراد از آن برخوردارند، مانند خلاقیت، اما برخی دیگر اکتسابی است که در سایه آموزش و کسب تجربه در میدان عمل به دست می‌آیند. در بین اصول مذاکره اصل خوب شنیدن جزو اصول مادر محسوب می‌شود، بنابراین، ما این اصل را با تفصیل بیشتری مورد بحث قرار می‌دهیم. هنر و مهارتهای شنیدنیکی از رموز موفقیت در مذاکره و از اصول بنیادین آن، شنیدن است. شنیدن در مذاکره آنقدر اهمیت دارد که از آن به عنوان هنر شنیدن و یا شنیدن فعال یاد می‌شود. اغلب می‌گویند که بهترین مذاکره کننده بهترین شنونده است. اساس مذاکره بر ارتباط گیری درست بین طرفین است و شنیدن و فهم دقیق مسائل باعث برقراری ارتباط درست می‌شود. به باور محققان هر فرد روزانه دست کم در یک مورد مرتکب اشتباه شنیداری می‌شود. در مذاکره چنین اشتباهاتی خسارت بار است. به طور معمول، سه عامل موجب می‌شود تا مذاکره کنندگان از شنیدن فعال بازمانند. نخست اینکه آنها فکر می‌کنند که مذاکره اساساً تشویق دیگران به پذیرش است و ابزار تشویق هم، حرف زدن است. آنها توجه ندارند که بدون آگاهی از انگیزه‌های طرف مقابل تشویق امکان پذیر نیست. دوم اینکه مذاکره کنندگان آن قدر به حرف زدن اشتیاق دارند که زمان شنیدن خود را به انتظار صرف می‌کنند تا دوباره نوبت حرف زدنشان برسد و به این ترتیب



ممکن است متوجه اطلاعاتی که در فرایند مذاکره حیاتی است، نشوند. عامل سوم این است که گاهی مذاکره کنندگان مطلبی را که نمی‌خواهند بشنوند، نمی‌شنوند، تا جایی که حتی متوجه بی‌علاقگی طرف مقابل به معامله یا خرید از آنها یا فروش به آنها نمی‌شوند. فراگیری شنیدن موثر، کاری است دشوار، اما ثمربخش. ما در اینجا چند قاعده را ذکر می‌کنیم که به مذاکره کنندگان کمک می‌کند تا شنوندگان فعالی شوند. همیشه به شنیدن علاقه‌مند باشید. به جای حرف زدن برسید. به زبان بدنی طرف مقابل توجه کنید. ابتدا اجازه دهید طرف مقابل حرفهای خود را بزند. حرف طرف مقابل را قطع نکنید. از بروز عوامل حواس پرت کن، جلوگیری کنید. همه نکته‌ها و مسایل را یادداشت کنید. صحبت کردن و شنیدن همزمان غیر ممکن است. عصبی نشوید (گرساسبی، ۱۳۸۴: ۴۱-۴۵) تاثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره بخش‌های مذاکره، به موقعیت و رفتارهای مذاکره کنندگان بستگی دارد. چهار مورد از عوامل موقعیتی مهم عبارتند از: ۱. مکان آسان تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می‌توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد، با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره کنندگان با قلمرو بی طرف موافقت می‌کنند. ۲. شرایط فیزیکی فاصله فیزیکی بین بخشها و رسمیت شرایط فیزیکی می‌تواند روی تمایل بخشها نسبت به یکدیگر و موضوعهای مذاکره تاثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم می‌نشینند، احتمال دارد که تمایل برد-باخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل، بعضی گروههای مذاکره به صورت عمدی شرکت کنندگان را دور یک میز جمع می‌کنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند. ۳. گذر زمان بیشتر که افراد در مذاکره سرمایه گذاری می‌کنند، تعهد قوی تر آنها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می‌دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال، زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی تر برای توافق های تضمین نشده را ایجاد می‌کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه‌ای که بخشها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند، مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکره‌ها به نتایج منجر نشود. اما در مواردی ممکن است مذاکره کنندگان به صورت سریع تر همراه با راهکارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده، تقاضاهایشان را تعدیل کنند. ۴. ویژگیهای مخاطب بیشتر مذاکره کنندگان مخاطبانی دارند. هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می‌کند. مذاکره کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام می‌شود) مذاکره را نگاه می‌کنند یا اطلاعات جزئی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیت هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می‌بیند متفاوت عمل می‌کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم مذاکرات دارد، مذاکره کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می‌خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سخت گیرانه به مخاطب نشان می‌دهد که مذاکره کننده برای منافعش کار می‌کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۷-۴۵۹). شیوه های عمومی بن بست شکنیدر این بخش شیوه های عمومی بن بست شکنی را، با این توضیح مطرح می‌سازیم که برخی شیوه‌ها ساده و بلافاصله با وقوع بن بست قابل بهره برداری می‌باشند. در حالی که برخی شیوه‌های دیگر پیچیده تر و زمان بر می‌باشند و در موقعیت‌های دشوارتر کاربرد دارند. ۱. تنفس این شیوه، در عین سادگی می‌تواند بسیار راه گشا باشد. مذاکره فرایندی خسته کننده و استرس آور است و یک لحظه خستگی و هیجان و عصبانیت ممکن است فرد مذاکره کننده را به بیان سخنان نامعقول یا به سوی تصمیمهای ناسنجیده بکشاند. می‌توان با دادن وقت تنفس، مذاکره کنندگان را در شرایط روحی و روانی خوبی قرار داد، سپس به مذاکره ادامه داد. ۲. جدا کردن واقعیت‌ها از اوها مگامی در مذاکره‌ها، طرفین حرفهایی می‌زنند که به گمان خودشان واقعیت هستند، در حالی که اوهامی بیش نیستند. این اوهام می‌تواند مذاکره را به بن بست برساند. مذاکره کننده یا میانجی حرفه ای می‌تواند با ارائه دلیل و برهان و نیز اسناد و مدارک به طرف یا طرفین دچار اوهام، نشان دهد که نظرهای آنها تاچه اندازه با واقعیت فاصله دارد؛ در نتیجه امکان گشایش در کار به وجود می‌آید. ۳. توافق در اصولگامی

توافق بر سر موضع یا موضوعی حاصل نمی‌شود، اما طرفین بر این باورند که ممکن است در آینده دور یا نزدیک توافق امکان پذیر باشد. در اینجا طرفین باید سعی کنند بر سر اصول و مبانی و نه جزئیات موضوعها توافق کنند. زیاد شنیده می‌شود که پس از پایان برخی مذاکرها دو طرف اعلام می‌کنند که: طرفین توافق کردند که مذاکرها تا دستیابی به نتیجه مثبت ادامه یابد. این حاکی از این است که طرفین با بن بست‌هایی روبه‌رو بوده‌اند اما به جای اعلام شکست مذاکرها، تصمیم به ادامه آن گرفته‌اند. ۴. ارائه اطلاعات جدید بعضی اوقات و در شرایط بن بست، ارائه اطلاعاتی تازه، ممکن است مذاکره را از بن بست خارج سازد. مذاکره کننده حرفه‌ای با وقوع بن بست باید طرح مذاکره‌ای خود را باز بینی کند. ممکن است اطلاعات جدید، تردیدهای طرف مقابل را برطرف کند. در یک مذاکره تجاری، ممکن است طرف مذاکره نسبت به کیفیت محصول مورد نظر برای خرید دچار تردیدهای جدی باشد و یا اطلاعات نادرست در اختیار داشته باشد. طرف فروشنده ممکن است با ارائه اطلاعات تکمیلی بتواند از شکست مذاکره‌ها جلوگیری کرده، کار ادامه یابد. ۵. استفاده از شخص ثالثین شیوه به ویژه در دو دهه گذشته بسیار رایج شده است. زمانی که طرفین مذاکره به هیچ وجه نمی‌توانند کنار بیایند، چاره‌ای جز رجوع به یک میانجی نیست. ۶. امتیاز دادن امتیاز دادن برای شکست بن بست، شیوه‌ای نیست که همه و همه وقت بتوانند از آن استفاده کنند. به طور مسلم معنی امتیازدهی، واگذاری نتیجه مذاکره به طرف مقابل نیست. معمولاً در مذاکرها موضوعهای مختلفی مورد بحث است بعضی وقتها، نه یک موضوع کلان و خود موضوع کلان را می‌توان به موضوعهای ریزتر تقسیم کرد. به طور معمول، بن بست بر سر تمام مسائل رخ نمی‌دهد. بنابراین در برخی مواقع با توجه به شرایط، می‌توان بر سر موضوعی به حریف امتیاز داد، با این امید که در موضوع و موضوعهای بعدی امتیاز گرفت. باید شرایط را سنجید. پافشاری بر سر یک موضوع ممکن است مذاکرها را ابتدا به بن بست و سپس به شکست برساند، در حالی که کوتاه آمدن بر سر آن موضوع می‌تواند منجر به ادامه مذاکره و کسب امتیازهای دیگر شود. ۷. تغییر مذاکره کنندگان و میانجی‌رخی مواقع طرف‌های مذاکره، ذهنیتی از یکدیگر پیدا می‌کنند که مذاکره‌های مکرر نیز این ذهنیت‌ها را بر طرف نمی‌سازند و احتمال به نتیجه رسیدن مذاکره ضعیف است. گاهی نیز میانجی یا طرف ثالث به دلایل مختلف (نداشتن تبحر یا عدم آمادگی کافی و یا عدم رعایت بی‌طرفی) قادر به شکستن بن بست نیست. نفرات جدید، یعنی قیافه‌ها، فکرها، گونه سخن گفتن و تصمیم‌گیری جدید و یا تغییر برخی از نفرات تیم مذاکره کننده یا میانجی، ممکن است شرایط جدیدی را فراهم سازند که نتیجه آن عبور از بن بست باشد. ۸. تغییر اولویت‌بندی موضوعهای مذاکره‌ها، گونه ساده، اگر در مذاکره‌ای پنج موضوع در دستور کار است و طرفین در موضوع دوم یا سوم به بن بست رسیده‌اند می‌توان بحث در مورد دو موضوع دیگر را به تاخیر انداخت و توافق کرد که آن دو موضوع در آخر مورد بحث قرار گیرد. ۹. خرد کردن موضوع بن بست آفرینگاهی اوقات، یک موضوع به صورت کلی بدون راه حل و غیر قابل توافق به نظر می‌رسد اما با خرد کردن آن به اجزای ریزتر می‌توان جز به جز آن‌ها را بررسی کرد در این مواقع معمولاً گروه‌ها یا کمیته‌های فرعی، انجام چنین وظیفه‌ای را به عهده می‌گیرند و در محیط غیر رسمی و آرام‌تر جزئیات امر را مورد بررسی قرار می‌دهند. گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۲۰۳ - ۲۰۷. ملاحظاتی پیرامون آخرین لحظه‌های حساس مذاکره لحظه‌های آخر مذاکره، به ویژه در مذاکره‌های مهم، که در آن منافع حیاتی برای طرفین در میان است، نقش تعیین کننده‌ای در نتیجه مذاکرات دارد و اشتباه از سوی هریک از طرفین می‌تواند بسیار خطرناک باشد. عمده مشکلاتی که در این مرحله رخ می‌دهد ناشی از خستگی افراد و تعجیل در به پایان رساندن مذاکره است. حتی خیره‌ترین مذاکره کنندگان وقتی درگیر مذاکره‌های طولانی، پیچیده و نفس‌گیر می‌شوند، ممکن است دچار خستگی شوند و با بروز خستگی، دقت، فدای سرعت و تعجیل می‌شود. در این وضعیت معمولاً جزئیات به چشم نمی‌آید. جزئیاتی که حریف برای قرار دادن آنها در قرارداد برنامه ریزی کرده است؛ جزئیاتی که ریشه و بنیان کلیات قرارداد محسوب می‌شوند و عدم توجه به آنها بر نتیجه مذاکره اثر می‌گذارد. مذاکره‌های طولانی و خسته کننده این خطر را در پی دارد که هر لحظه ممکن است یک طرف در مورد نتیجه بخش بودن آن همه تلاش و کار، به تردید افتد. در

مذاکره‌ها معمولاً- طرفین از عنصر خستگی به عنوان یک تاکتیک بهره برداری، می‌کنند. طرفی که بر خستگی غلبه کند، پیروز میدان است. معمولاً- عامل خستگی به اضافه عامل عجله، دقت و قضاوت درست نسبت به مفاد قرارداد را قربانی می‌کند. خبرگان مذاکره از نقش عامل زمان در به نتیجه رساندن و پایان یک مذاکره موفق آگاهند. ایجاد یک احساس نادرست از فوریت کار در ذهن طرف مقابل، می‌تواند حربه موفق در تمام کردن یک مذاکره به نفع طرف دیگر باشد. به همین خاطر در بسیاری از مذاکره‌ها یک طرف تلاش می‌کند تا طرف مقابل متوجه سازد که هر چه مذاکرات زوتر منجر به عقد قرارداد شود، به نفع آن طرف است. برای غلبه بر مسئله خستگی و فوریت (تعجیل) در ساعتهای آخر مذاکره، می‌توان به این شیوه توسل جست: نخستین و مهمترین کار شناخت مسئله و پیچیدگی های آن است. اعضای تیم باید بدانند که به هر حال خستگی به وجود می‌آید و این خستگی بر عملکرد آنها تاثیر منفی دارد. آنها باید توجه داشته باشند که طرف مقابل ممکن است احساس کاذب فوریت کار را در ذهن آنها به وجود آورد. می‌توان در مورد این مسائل پیش از مذاکره بحث کرد و تصمیمهای لازم را برای برخورد با این شرایط اتخاذ کرد. دومین راه این است که طرفی که هدف تاکتیک احساس کاذب فوریت قرار گرفته است از همان ابتدا تاثیر این تاکتیک را به حداقل برساند. برای به حداقل رساندن چنین احساسی، اعضای تیم باید به خود بقبولانند که معامله یا قرارداد مورد نظر همان اهمیتی را برای طرف مقابل دارد که برای خود آنها دارد. کار دیگری که می‌توان کرد این است که اعضا توجه داشته باشند که در صورت عدم رسیدن به تفاهم، آسمان به زمین نمی‌آید. سومین شیوه این است که تیم مذاکره کننده نسبت به تلاش طرف مقابل برای منحرف کردن اولویت های مذاکره از مسائل جزئی و جنبی هشیار باشد. در واقع طرف مقابل انرژی تیم رودررو را در مسائل جنبی می‌گیرد و تیم خسته را در برابر مسائل اصلی قرار می‌دهد. چهارمین شیوه، استفاده از عوامل محیطی است. مثلاً با وارد کردن یک فرد جدید به تیم مذاکره می‌توان تاکتیک خسته کردن طرف مقابل را خنثی کرد. آخرین شیوه، استفاده متقابل از تاکتیک خسته کردن علیه تیم مقابل است. این تاکتیک به ویژه هنگامی که تیم حریف بیرون از شهر یا کشور خود قرار دارد، می‌تواند موثر باشد. گرشاسبی، ۱۳۸۴، ۸۵ نتیجه گیری باره اهمیت برنامه ریزی مذاکره هر چه گفته شود کم است. با بهره گیری از نظام برنامه ریزی این مقاله، مذاکره کننده به بهترین آمادگی ممکن نائل می‌شود. ولی توجه داشته باشید که برنامه داده شده سنگ نبشته ای نیست که قابل تغییر نباشد؛ بلکه منظور از آن یک راهنمایی مفید و انعطاف پذیر است. یکی از مهمترین اسرار آن است که هدفی محکم و ابزاری نرم داشته باشید. مذاکره کننده باید آماده باشد تا راه های نو و پیش بینی نشده نیل به هدفها را بیازماید و نیز باید آماده باشد تا روش های بی اثر و بی نتیجه را باز شناسد و به دور افکند به کار گرفتن سختگیرانه، ولی انعطاف پذیر برنامه به مذاکره کننده اجازه می‌دهد که فرصت هایی را که معمولاً از دست می‌روند، دریابد. با این رویکرد، احتمال و شانس دستیابی به نتایج موفق افزوده می‌شود. بجاست که هشدار نهایی بدهیم: هرگز طرف مقابل را دست کم نگیرید. اقدامهای جسورانه می‌توانند گه گاه مناسب باشند به شرطی که واقع بینی و انسانیت در آن منظور شده باشد. تاریخ همواره به ما می‌آموزد که بسی اشتباهها و خطاهای مرگبار، ریشه در آن دارند که طرف مقابل دست کم گرفته شده و از توانمندی های واقعی او غفلت شده است. منابع ۱. رایبیز، استیفن پی، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۸۱.۲. رضائیان، علی، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، انتشارات سمت- تهران، ۱۳۸۲.۳. سید جوادین، سید رضا، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۶.۴. گرشاسبی، اصغر، هنر و فن مذاکره، نشر مهاجر، تهران، ۱۳۸۴۵. شوئنفلد، مارک و ریک شوئنفلد، هنر و دانش مذاکره، ترجمه: علی مستأجران و مسعود راجی، نشرنی، تهران، ۱۳۸۴.

Fisher, Roger and William Ury, (۱۹۸۳), Getting to yes: Negotiation Agreement Without Giving in, New York: Penguin.v. Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., (۱۹۹۸), Organizational

Behavior, Seventh edition, New York: West Publishing co. Neal.M.A. and M.H.Bazerman, (۱۹۹۱), Cognition and Rationality in Cognition, New York: Free Press. Robbins, Stephen P. Organizational Behavior, Sixth edition, New Jersey: Prentice-Hall (۱۹۹۳). منبع: ماهنامه تدبیر-سال

بیستم-شماره ۲۰۲

## روش های ارائه اثرگذار

نویسنده: جین زلازنی

تلخیص: رمضان غلامی: چکیده کتاب: شاید ملموس ترین و قابل درک ترین تعریفی که از آرایه ی گزارش وجود دارد این باشد که: آرایه ی گزارش تلاشی است برای متقاعد کردن. مثل وقتی که می خواهید بنیان گذاران شرکت را متقاعد کنید که دو واحد شرکت را تعطیل کند و یا می خواهید رییس واحد تجاری را متقاعد کنید که ۴۰ هزینه ها را کاهش دهد. تاکنون ساعت های زیادی روی آن مطالعه تحقیق مصاحبه تحلیل و کار کرده اید تا آن را به صورت پیشنهادی درآورید. اکنون زمان آن است تا به روش هایی بپردازید که گزارش تان را منحصر به فرد و اثرگذار می کند. نگارنده ی کتاب به بیان مطالبی در زمینه ی تشریح وضعیت زمان آرایه رسانه ی آرایه مشخص کردن پیام نوشتن مقدمه اعتماد به نفس اعتقاد و اشتیاق اهمیت مزاح و سکوت و... پرداخته است. سرشناسه: زلازنی جینغوان و پدیدآور: روش های ارائه اثرگذار/نویسنده: جین زلازنی مترجمین: ابراهیم گلشن، کوروش محمدخراسانی. مشخصات نشر: تهران سارگل، ۱۳۸۶، مشخصات ظاهری: ۱۰۰ص. مصور، جدول، نمودار. شابک: ۵-۶۶-۵۸۹۰-۹۶۴-۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی: فیشناسه افزوده: گلشن، ابراهیم، ۱۳۳۵- مترجم. شناسه افزوده: محمد خراسانی، کوروش ۱۳۴۵- مترجم. رده بندی کنگره: ۲۲/۵۷۱۸ز۸ر۹۱۳۶۸ HF رده بندی دیویی: ۴۵۲/۶۵۸ شماره کتابخانه ملی: ۱۱۲۰۹۴۳ ویراستار: سمیه شریعتی رادتیراز: ۳۰۰۰ پس از شما خواسته اند گزارش ارائه دهید از شما خواسته اند گزارش ارائه دهید از شما خواسته اند گزارش ارائه کنید. بر جمله از شما خواسته اند تا کید می کنم. زیرا ما معمولاً برای این کار داوطلبانه پا پیش نمی گذا ریم. -به من نگو یید گزارش بده- صدایی در سر شما طنین می اندازد که. شما گزارشی ارائه دهید تا شورای شهر را مجاب کنید که در محوطه پشت ساختمان اداریشان. انبار برای مواد زائد سمی بسازید.

آیا واقعا برای انجام چنین تکالیفی داوطلب می شوید؟ بگذریم. صدایی مرتبان در سر شما می پیچد که- مگه دیوانه شدی؟ این صدا به شما نهیب می زند- چرا با ید خیس عرق بشم؟ زانوها م بلرزد. دلشوره داشته باشم. برای حرف های فی البداهه به زحمت بیفتم. از اشتباه بترسم. یا حتی بد تر. هول آن را داشته باشم که نتونم به سوالات پاسخ بدم □ پس از شما خواسته اند گزارش ارائه کنید. و باز هم همین صدا نجوا می کند که وقت نداریم. آیا برای کارهایی که روی میزت تلمبار شده. فکری کرده ای؟ هیچ می دونی چقدر طول می کشد تا طرح گزارشت را تهیه کنی؟ طرح داستانت را سر و سامان بدهی. مطالب دیداری و جزوات را آماده کنی. باز تمرین و باز تمرین - هیچ می دونی اینها چقدر هزینه بر می داره؟ چرا می جنگی؟ شما از همه کارهایی که با ید انجام دهید خبر دارید. در این کتاب ایده هایی مطرح شده که بینش عمیق و رهنمودهای عملی موثری را برای ارائه اثر بخش به شما می دهد. چرا که با خواندن دستور العمل نمی توان دوچرخه سواری آموخت. تنها راه یاد گیری. سوار دوچرخه شدن و افتادن. سوار شدن و باز هم افتادن. و بالا- خره سوار شدن و راندن است. در این جا هم به همین طریق با ید در ارائه گزارش به موفقیت دست یافت. این کتاب فقط راه را نشان میدهد. پا زدن با - شما- است. □ محتوای گزارش فکر کرده اید. شواهد و مستندات را جمع اوری کرده اید. نتایج به دست آمده منطقی هستند. پیشنهادات واقعی بوده اند. و تنها فاصله میان شما و کسب موفقیت. چگونگی ارائه- است. یعنی همان ایزاری که حقایق و اندیشه ها را به شنوندگان منتقل میکند. هیچ چیز جای اعتماد شما را

نسبت به شناختی که از موضوعات دارید نمی‌گیرد. اگر تنها ۲ دقیقه وقت دارید. مستقیماً به سراغ بیا نیه حقوق شنوندگان که در ذیل می‌آید بروید شاید لازم باشد هر وقت ناچار به ارائه گزارش شدید نگاهی به آن بیندازید. □ بیا نیه حقوق شنوندگان □ در اینجا من یک شنونده هستم. □ آیا به عنوان یک شنونده حقی دارم. □ در باره اهداف ۱- حق دانستن آنچه شما می‌خواهید من در نتیجه ارائه گزارش انجام دهم یا به آن بیندیشم. ۲- حق داشتن دلیلی برای درگیر شدن من با موضوع. ۳- حق ارزش قائل شدن برای وقتی که برای توجه به گزارش صرف می‌کنم. □ در باره احترام ۱- حق داشتن سهم در محتوای نظری و مشارکت در حاصل کار. ۲- حق برخورداری از فرصت اندیشیدن به جای در فشار قرار گرفتن برای اخذ یک تصمیم فوری و عجولانه. ۳- حق سخن گفتن با من. با در نظر گرفتن احترام به تجربه. شعور. و دانش من. ۴- حق صداقت در مواردی که شما پاسخ برای سوالات من ندارید. ۵- حق رای- که به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد- برای گام پیش یا پس نهادن در مواردی که ارائه گزارش چندان قانع کننده نیست. □ حق رساندن ۱- حق امکان شنیدن صدا از انتهای سالن. ۲- حق جذب گزارش بدون اشفتگی که در اثر حرکات بدنی عجیب و غریب ایجاد می‌شود. ۳- حق دیدن چهره ارائه کننده و نه پشت سر او. به این امید که ضمن نگاه کردن به صفحه نمایش. پیام وی از میان شنوندگان بگذرد و به شما برسد. □ فصل اول تشریح وضعیت ۱- چرا داریم این گزارش را ارائه می‌دهیم. ۲- چرا من اینجا هستم. ۳- که چه شود. ۴- این کار چقدر طول می‌کشد. ۵- چرا این جزوه را فقط به من نمی‌دهید. قابل درک ترین تعریفی که برای ارائه گزارش شنیده ام - یک سخنرانی - یک آموزش - یا یک گفت و گو - ارائه گزارش. تلاشی است برای متقاعد کردن. از خود پرسید. چه چیزی گزارش مرا منحصر به فرد می‌کند. چه چیزی این گزارش را از آنچه هفته پیش ارائه داده ام و آنچه هفته بعد ارائه خواهم داد متفاوت می‌کند. چرا این گزارش را ارائه می‌کنم. می‌خواهم چه کسی - کسانی را متقاعد کنم. برای ارائه چقدر وقت دارم. بهترین ابزار رسانه ای برای ارائه چیست. ۵- مورد از کارهایی که ما میل به انجام آنها هستیم را نام ببرید. تردید دارم که ایستادن در جلوی حضار و ارائه گزارش کار شناختی جزو آنها باشد. بدون تعارف شرکت کنندگان در ارائه شما. بیش از خودتان از شرکت در این برنامه نفرت دارند. آنها هر کاری می‌کنند تا در ارائه شما حضور نداشته باشند. دروغ می‌گویند - عذرخواهی می‌کنند - بهانه می‌آورند - و هر گاه که احساس نمی‌توانند بیشتر در جلسه بمانند و آن را تحمل کنند - شیپوری را به صدا در می‌آورند و به همکارانشان می‌گویند که ۱۰ دقیقه آمده اند تا خودشان را نشان بدهند و بروند. اگر آنها هم مثل من باشند. به ارائه گزارش بسیار بسیار کمتر از کارهایی مانند خوش و بش با دوستان - بازی تنیس - دوچرخه سواری - پرسه زدن در فروشگاه ها و کتابفروشی ها - و یا پیام کوتاه فرستادن - بها می‌دهند. از شما می‌خواهم برای کسانی که در سالن حضور دارند دلایل روشن و قانع کننده ای بیاورید. بطوری که احساس کنند وجودشان ضروری و بخشی جدایی ناپذیر از این ارائه است. فراموش نکنید که شما به تائید شدن کار توسط آنها نیاز دارید و بدون آنها نمی‌توانید گامی به پیش بردارید. شما باید برای هر کاری که می‌کنید موافقت این افراد را جلب کنید. اینها چیزهایی هستند که هدف شما را تشکیل می‌دهند. آنها می‌خواهند شرکت کنندگان در نتیجه این ارائه به آن بیندیشند و یا انجام دهند را بنویسید. □ برخی نکات مهمی که باید در انجام این کار در نظر بگیرید. ۱- بیان هدف در یک جمله... در صورتی که برای بیان هدف به بیش از یک جمله نیاز داشتید. نشان می‌دهد هدف برایتان روشن نیست. احتمال بهم ریختن ارائه شما میان اهداف مختلف زیاد است. ۲- مطمئن باشید که هدف شما واقع بینانه است.. تصمیم گیرندگان برای قانع شدن به بیش از یک ارائه نیاز دارند. زمانی من با دو کار آفرین کار می‌کردم که قرار بود به اتفاق گزارشی را برای با نگذاری سرمایه گذار ارائه دهند. از هر دو نفر خواستم هدف گزارش خود را بنویسد. اولی نوشت. من می‌خواهم آنها را مجذب کنم. گفتم. آسان ترین کار این است که بلیطی برای داغ ترین نمایش شهر برایشان بفرستید. این کار آنها را مجذب می‌کند. دو می‌گفت - من می‌خواهم آنها در ایده من سرمایه گذاری کنند. ۳- مطمئن شوید که هدف به عمل می‌انجامد... در پایان جلسه از شنوندگان و حاضرین بشنوید که



متشکریم. حالا فهمیدیم شما در چه مرحله‌ای از کار هستید. را ضی خوا هید شد. از آنها بخوا هید کاری انجام دهند و یا شما را برای پیش بردن کار تا مرحله بعد حمایت کنند به هر حال ارائه تا حدودی موجب انتقال اطلاعات و درک یک موضوع می شود اما شما باید روشن کنید که می خوا هید شنونده با اطلاعات و درک ایجاد شده چه کار کند. اهدافی که خوب تشریح شده باشند. بسیار ارزشمندند زیرا ۱- به شما کمک می کنند در یابید آیا واقعاً لازم است گزارش دهید... خوب در مورد اهداف خود فکر کنید و با یک گفت و گوی تلفنی به هدف خود برسید. اگر می توانید با نوشتن یک یا دو داشت مختصر کار را پیش ببرید. گزارش ارائه ندهید. آیا بهترین راه دست یا بی به هدف این است که همه شنونده گان هم زمان به مطلب گوش فرا دهند و به سواالتشان پاسخ دهید و یا باید به آنها فرصت تبادل نظر بدهید. خلاصه آن که هدف تعریف شده و روشن به ما کمک می کند به راهبرد ارتباطی خود بیندیشیم. ۲- به شما کمک می کنند توجه شنونده گان را متمرکز کنید... اهداف مشخص- و واضح- و تعریف شده توجه حضار را به ارائه گزارش جلب می کنند و باعث می شوند ۳- به شما اجازه می دهند تفکر خود را از آنچه من از شنونده گان می خواهم که ببینند و بشنوند. به آنچه که لازم است آنها برای رسیدن به هدف ببینند و بشنوند. تغییر دهید. اهداف شما حاصل چه پیام و معنایی برای حضار خواهند بود. نه این که خودتان چه برداشتی از آنها دارید. که منجر به پاسخ مثبت به درخواست شما خواهد شد. ۴- دست یا بی به اهداف تنها معیاری است که شما برای ارائه گزارش خود در نظر دارید. در صورتی که اهداف خود را به روشنی بیان کرده باشید. مشخص نمی شود که آیا ارائه شما ارزش این همه تلاش را داشته است یا خیر. این که دیگران به شما بگویند سخنران بزرگی هستید یا گزارش دیداری با شکوهی دارید بسیار عالی است. اما توجیه زمان و تلاشی که صرف ارائه شده کاری است بس دشوار. طرح ریزی ارائه یک گزارش بدون تعیین هدف مانند شکل دادن یک پله بدون قالب است به آسانی به هم می ریزد و به ندرت به کار می آید. طرح ریزی یک ارائه بدون نظر داشتن شنونده گان. مانند نوشتن یک نامه عاشقانه و ارسال آن به هر کسی است که آن را دریافت می کند. هیچ چیز بدتر از یک شنونده لال نیست. اگر آنها نمی فهمند. به این دلیل است که شما نتوانسته اید ارتباط برقرار کنید. من شنونده گانم را تحلیل نمی کنم. من افراد را در میان شنونده گانم تحلیل می کنم. به این توجه نکن که چه چیزهایی گفته ای. تنها چیزی که ارزش محاسبه دارد چیزهایی است که آنها شنیده اند. بدیهی است شما نیز با این عقیده موافقید که صحبت کردن با گروهی از با نکلداران در خصوص موضوعی مانند تاثیر فن آوری در صنعت با نکلداری. کاملاً متفاوت از آن چیزی است که با دانش آموزان یک کلاس ابتدایی در میان می گذارید. شما با مدیران عالی رتبه درباره اثر بخشی کارکنان فروش در مقایسه با سایر فروشندگان به نحوی متفاوت حرف می زنید. بنا بر این. یکی از مهم ترین گام ها در تعیین وضعیت. تجزیه و تحلیل شنونده گان یا حضار است. تجزیه و تحلیل شنونده گان چیزی بیش از شناسایی آنها است. البته شما باید از نام و عنوان افراد با خبر باشید. همچنین. باید بدانید چه تعدادی در جلسه شرکت خواهند کرد. حدس بزنید آنها پیام شما را چگونه دریافت و ادراک می کنند. شما با این کار می توانید واکنش افراد نسبت به پیام خود را پیش بینی کنید. □ تصمیم گیرنده کیست. در میان شنونده گان افرادی هستند که اطلاعات زیادی از موضوع دارند و عده ای هم هیچ چیز را جمع به آن نمی دانند. برخی مستقیم تحت تاثیر پیام شما قرار می گیرند و برخی غیر مستقیم. اگر ارائه خود را طوری طراحی کنید که نیاز تمام افرادی را برآورده کند. به احتمال زیاد باشد. احتمالاً نمی توانید به خواسته همه کسانی که به پشتیبانی آنها نیاز دارید به خوبی پاسخ دهید. دوباره بر هدف خود متمرکز شوید و خوب به آن فکر کنید. بلکه منظور این است که توجه و تکیه خود را بر چیزهایی متمرکز کنید که تصمیم گیرندگان و می شنوند. بدین ترتیب هدف شما توسط آنها تأیید خواهد شد. □ شنونده گان تا چه حد با موضوع آشنا هستند. هرگز هوش و شعور شنونده گان را دست کم نگیرید و یا در میزان شناخت آنها از موضوع غلظت نکنید. دو راه برای رسیدن به این شناخت وجود دارد. الف- ارسال اطلاعات پیشینه ای و زمینه ای قبل از ارائه. ب- بحث و گفت و گو در زمان ارائه پیرامون موضوعاتی که برای

این افراد نا آشنا است. میزان علاقه مندی آنها چقدر است. به این موضوع فکر کنید که شما روزها هفته‌ها. شاید شب‌های زیادی نخواهید بیدارید تا این ارائه جمع و جور شود. اما آنها به همین اندازه برای آن تلاش کرده‌اند. اگر پاسخ مثبت است. به شما تبریک میگویم. شما می‌توانید یک راست بروید سر اصل مطلب. اگر پاسخ منفی است. شما باید بتوانید علاقه آنها را با جرقه‌ای برانگیزید و هر چه سریع‌تر ذهن آنها را متوجه سالن کنید و بگوئید ذهن آنها را از اطلاعاتی که هر لحظه ممکن است از طریق ایمیل-پیام صوتی- و غیره به دستشان برسد دور کنید. چرا اگر شنوندگان به پیشنهاد شما پاسخ مثبت می‌دهند واقعاً دنیا ل چه چیزی هستند و چه چیزی را واقعاً از دست می‌دهند. در باره آن صحبت و نظر او را جلب کرد. اگر ایده‌ای که شما می‌خواهید با قانع کردن حضار پیاده کنید ایده خوبی است. پس چرا تا کنون انجام نشده است و چرا آنها به این ایده پاسخ منفی می‌دهند-مردم عاقل در مواجهه با حقایق و رخداد های واقعی تصمیمات عاقلانه می‌گیرند. این انسان‌های عاقل نیز گاهی اوقات تصمیماتی قلبی می‌گیرند که لزوماً بر منطق و استدلال های ذهنی استوار نیست. □ برخی از ارائه‌ها ۱- در ارائه گزارش ما لی. ۲- در ارائه دیداری. ۳- در ارائه کیفی. ۴- در ارائه عاطفی افرادی که از نظر روانی آماده پذیرش پیشنهادات و ایجاد تغییر هستند اگر آنها این آمادگی را نداشته‌اند. باید دوباره در مورد پیشنهادات خود به دقت بیندیشد. شاید لازم باشد برای پیشبرد گام به گام طرح و ایده خود مجموعه‌ای از گزارشات را در کنار هم طراحی کنید. یا ابتدا ایده خود را از طریق برقراری جلسات متعدد غیر رسمی با تصمیم‌گیران پیگیری. و پس از تعیین حوزه‌های قابل توافق، قطعیت نائل شدن به نتایج را به طور مستدل تثبیت کنی. روزی یکی از همکاران پیش من آمد و از من خواست گزارشی که برای ارائه به اعضای هیئت مدیره آماده کرده بود را بررسی کنم. پس از ۱۵ دقیقه گزارش متوجه شدم با منطق و استدلال که او دارد متقاعد کردن تصمیم‌گیران بسیار دشوار خواهد بود. به او گفتم. ادامه بده. اما او زودتر از حد انتظار به ارائه گزارش خاتمه داده و با قدم‌هایی سریع‌تر از معمول شروع به ترک اتاق رد. در واقع رفتن او مانند فرار کردن بود. انگار چیزی را برداشته و در می‌رود. روی ساید شرکت در حضور مدیر کل و اعضاء هیئت مدیره سر خود را به علامت تایید تکان می‌دهند. اما وقتی به قسمت های خود باز می‌گردند. حاضر نمی‌شوند از قدرت خود صرف نظر کنند. من و ما یک در باره این که چگونه می‌توان با این نگرش و طرز تلقی برخورد کرد با یکدیگر بحث و تبادل نظر کردیم. در نهایت او قانع شد که در ارتباط خود تجدید نظر کند. او به مناطق مختلف رفت و با تک تک مدیران محلی آنجا مذاکره کرد. در ماه بعد پیشنهاداتش را به شکلی موافقت آمیز به اعضای هیئت مدیره ارائه دهد. طرز تلقی آنها چه خواهد بود. آیا نظرات آنها موافق پیشنهادات شما است یا مخالف آنها. اگر در دنیای تجارت در پی کسب محبوبیت هستید. باید گزارش ارائه دهید حقیقت این است که شما در ارائه های خود نصیحت را در قالب پیشنهاد در آورده‌اید و برای دشمن کردن دیگران هیچ راهی بهتر از نصیحت کردن وجود ندارد. روزی کارمند کنترل کننده در خروجی فروشگاه‌های از پشت پیشخوان به من گفتم. روز خوبی داشته باشید. و من زیر لب غرغر کنان گفتم، نمی‌خواهد به من بگویی چه بکنم. در حقیقت ممکن است پیشنهادات شما عمومیت نداشته باشد. به این معنی نیست که شنونده دشمن است و یا موضع خصمانه‌ای دارد. من هرگز نقش دندانپزشک خود را بازی نکرده‌ام. او مرتباً به من توصیه می‌کند بعد از غذا دندان‌هایم را مسواک بزنم و آنها را خلال کنم. نصیحت او چیزی نیست که من در انتظار شنیدنش هستم. هر چند که می‌دانم هزینه مراقبت نکردن از دندان‌هایم چقدر بالاست. اما توصیه او را بجا می‌دانم و هرگز گاهی می‌بینم که دارم خلال می‌کنم. □ شنوندگان مطلب مورد نظر را چگونه می‌گیرند؟ مشکل بتوان برداشت‌ها، سلیقه‌ها، یا ابهامات شخصی حضار، مانند میلی به دیدن اسلاید ندارم، یا از رنگ قهوه‌ای متنفرم را پیش‌بینی کرد چند راه دارید: ۱- با دقت نظر موضوع را با همکاری که پیش‌تر در برابر این افراد قرار گرفته‌اند چک کنید. ۲- این که قبل از ارائه. موضوع را با برخی از حضار در میان بگذارید. ۳- موضوع را به صورت خصوصی با شنوندگانی که به تصمیم‌گیرندگان نزدیک ترند مطرح کنید. با این اقدامات ممکن است بتوانید نحوه عمل شنوندگان را پیش‌بینی

کنید. برای ارائه چقدر زمان دارید. مطمئن باشید اولین سوالی که هنگام ورود به سالن برای حضار پیش می‌آید این است که (این ارائه چقدر طول می‌کشد؟) اغلب اوقات انتخاب با شما نیست و شخص دیگری زمان ارائه را تعیین و به شما دیکته می‌کند. اگر حرفی برای گفتن دارید. بدانید که هر چه کوتاه‌تر باشد بهتر است. اگر نتوانستید پیام خود را ظرف مدت یک ساعت به مخاطب منتقل کنید. مطمئن باشید که دو ساعت هم تاثیری به حال شما نخواهد داشت. در نظر داشته باشید که ارتباط مستقیمی میان طول زمان ارائه و میزان بسته شدن پلک حضار وجود دارد. به عنوان کسی که بارها بارها در جلسات ارائه نشست است. به شما اطمینان می‌دهم که اگر یک ارائه قبل از برنامه زمان بندی شده به اتمام برسد هیچ شکایتی از سوی حضار به دنبال نخواهد داشت. اما اگر بیشتر از آن طول بکشد. شکایت می‌کنند. اگر از من برای ارائه دعوت شود. معمولاً زمان بیشتری در خواست می‌کنم. اما گزارش خود را چند لحظه قبل از زمان اتمام می‌بندم. بدین ترتیب. شنوندگان احساس میکنند چیزی دستگیرشان شده است. آنها این وضعیت را دوست دارند. فرض من بر این است که صرف نظر از این که چقدر زمان دارم و یا چند سؤال دریافت کرده‌ام. مسئولیت ختم جلسه با من است. بنا بر این. ارائه را خاتمه می‌دهم. حتی اگر به قیمت حذف برخی از موضوعات تمام شود. نکات کلیدی ذیل به شما نشان می‌دهند که اگر زمان تعیین شده برای ارائه. فرصت دست‌یابی به برخی اهداف را به شما ندهد چه اقداماتی بلید انجام دهید: ۱- کمتر بلند پروازی کنید. اما واقع بین و هدف‌گرا باشید. نوع دیگری از ارائه را طرح ریزی کنید و یا بقیه برنامه را به جلسه بعد موکول کنید. ۲- دو روز قبل از ارائه یک نوشته مقدماتی حاوی اطلاعات اولیه و مورد نیاز برای شنوندگان تهیه کنید و آن برای افراد بفرستید. در طول ارائه به این نوشته رجوع کنید و رؤس آن را به صورت خلاصه برای افرادی که ممکن است آن را نخوانده باشند. مطرح کنید. مجدداً بر خلاصه تاکید می‌کنم. ۳- اجازه دهید شنوندگان بدانند اطلاعات دیگری در یادداشت وجود دارند که در پایان ارائه مطرح خواهد شد (اگر چنین چیزی هم وجود داشت. یادداشت‌ها را در شروع ارائه توزیع نکنید: خطر این کار در این است که شما توجه شنونده را از آنچه دارید ارائه می‌دهید منحرف خواهید کرد). ۴- برای شرح جزئیات یا اطلاعات زمینه‌ای (تصاویر پشتیبان) تهیه کنید تا اگر شنونده‌ای نیاز به توضیحات بیشتر داشت به آنها مراجعه و اطلاعات لازم را کسب کند. ۵- بخش‌ها و تصاویری که قصد دارید نمایش دهید را اولویت بندی کنید. شماره ۱ را به آنهایی اختصاص دهید که باید ارائه شوند و شماره ۲ را به آنهایی که قابل حذف هستند. ۶- با شنوندگان یک قرار جدید بگذارید. (برای کسانی که می‌توانند بمانند تا زمانی که سئوالی داشته باشند وقت خواهم داشت) حتی اگر مشکل زمان هم وجود نداشته باشد. محدود کردن جزئیات چندان نامناسب نخواهد بود. یکی از دوستان. توجه ما را به نمایش علائم بیماری (APK) (آسیب اضطراب دانش) جلب کرده بود. بعد از ۴۰ دقیقه انتظار. خطوط نمودارها آرام آرام مانند رشته‌های ما کارونی جلوه‌گر شدند و نهایتاً نمودارهای دایره‌ای مطرح شده به صورت چشم اندازهایی از بیابان مجسم شدند. اصولاً ما می‌توانیم از آمادگی و شروع به موقع ارائه خود اطمینان حاصل کنیم. اما اگر شنوندگان به موقع نرسیدند یا آمادگی شروع نداشتند. آن وقت چه کنیم. ارائه را سریعاً مقرر شروع کنید. تنها در صورتی که شنوندگان در حال نشستن هستند. شاید لازم باشد ۳ تا ۵ دقیقه صبر کنید اما نه بیشتر؛ زیرا در اینصورت شما مدیون کسانی خواهید شد که به موقع و طبق برنامه حاضر شده‌اند. نباید اجازه دهید کسانی که سر وقت آمده‌اند. علی‌رغم مقام، رتبه و جایگاه تاوان کسانی را پس بدهند که دیر آمده‌اند. اما اگر کسی که دیر کرده یکی از تصمیم‌گیرندگان باشد. چه رخ خواهد داد؟ آن وقت چه باید کرد؟ باز هم سر وقت شروع کنید و خلاصه‌ای از مطالب مطرح شده قبلی را بازگو کنید. بعضی از حضار از تأخیر در شروع آزرده خاطر می‌شوند. آنها برای شروع به موقع اهمیت و ارزش زیادی قائلند. □ از چه رسانه‌ای باید استفاده کرد؟ من معتقدم که رسانه ایده‌آل: رسانه‌ای است که جهان شمول در دسترس و قابل استفاده برای هر نوع سالنی یا محل ارائه که به سادگی قابل برپا کردن باشد و قابل تعمیر و ملزومات دیداری از قبیل رنگ، نور، تمایز تضاد رنگ‌ها و... قابل خواندن برای هر تعداد شرکت‌کننده باشد. (خوابش را ببینی-)

زلازنی!) از آنجا که هیچ رسا نه ای تما می این ویز گیها را ندارد. در این جا به انها یی اشاره می کنیم که در شرایط مختلف قابل دسترس هستند و هر یک نقاط قوت و ضعف خود را دارند. □ لپ دیداری ها علت انتخاب این نام ان است که هر یک از شنو ندگان قبل از شروع جلسه یا در آغاز نسخه ای از مطالب را در یافت می کند بهترین کار برد این نوع از رسا نه ها برقراری تعامل میان اعضا است. یکی از مزایای استفاده از لپ دیداری ها این است که تما می اعضا احساس می کنند می توانند به صورت برابر در بحث شرکت کنند. آنها می توانند مستقیماً روی تصاویر مطلب بنویسند. اما یکی از ایراداتی که به این روش وارد است این است که حضار می توانند صفحات بعدی که هنوز در مورد آنها بحث نشده را بخوانند و سئوالاتی بپرسند. □ سه پایه ها یا تخته سفیدهای الکترونیکی با استفاده از این وسیله در نشست های تعاملی می توان با ثبت اندیشه ها و آرا به حضار احساس مشارکت بخشید. این رسا نه به بحث و گفت و گو حالتی خودجوش میدهد و می تواند بسیار انرژی بخش باشد. برای استفاده بهینه از این رسا نه باید خوش خط باشید و در عین حال سرعت نوشتن شما تند باشد تا زمان زیادی پشت به حضار نایستید. به دلیل مزایای فوق برای گروه هایی حداکثر تا ۱۵ نفر عضو توصیه می شود. برای افرادی بیش از این تعداد، استفاده از پروژکتورها پیشنهاد می شود. □ طلق های شفاف آورده یا ترنس پرئسی هابترین وسیله برای گروه های حداکثر چهار نفره محسوب می شود اما از کاربرد آنها برای بیش از این تعداد مطمئن نیستیم البته من شخصاً برای گروه های ۷۰۰ نفری هم از این وسیله استفاده کردم اما به شما پیشنهاد میکنم برای جمع بیش از ۴۰ نفر این وسیله را به کاربر نبرد. من به این رسانه علاقه خاصی دارم. چرا که می توانم آسان تر از هر رسا نه دیگری ترتیب قرار گرفتن تصاویر را تغییر دهم. طلق ها را حذف و یا اضافه کنم. و روی یک طلق سفید اندیشه های خود جوش و فی البداهه بنویسم. البته باید به میزان روشن ماندن لامپ های سالن نیز توجه کرد. همان طور که می دانید انعطاف پذیری در بیشتر موقعیت های تعاملی در دنیای تجارت از اهمیت بسزایی برخوردار است. چرا که در حال حاضر استفاده از آن در تما می مراکز آموزشی، سالن ها و شرکت ها امر سوم و متداول است. همچنین، کپی گرفتن از طلق ها نیز بسیار ساده و ارزان است. □ اسلایدهای ۳۵ میلیمتری برای گروه هایی با بیش از ۴۰ نفر بهترین وسیله است. معمولاً برای استفاده از این اسلایدها کنار تریبون مجهز به میکروفن می ایستند و صحبت می کنند. برای گروه های ۲۰ تا ۵۰ نفره شما می توانید هم از اسلایدهای ۳۵ میلیمتری و هم از ترنس پرئسی استفاده کنید. اسلایدها بر خلاف پروژکتورهای آورده به شما امکان می دهند با دستگاه کنترل از راه دور از یک تصویر به تصویر دیگر بروید. و شما ناگزیر باید طبق ترتیبی که تصاویر در این رسا نه قرار گرفته اند پیش بروید. سالن هم باید تا حدودی تاریک باشد تا تصاویر غیر واضح نشوند. ارائه با اسلاید ۳۵ میلیمتری برای سخنرانی های مناسب است که شما تعامل اندکی با حضار دارید. امروزه تکنولوژی کامپیوتر پروژکتورهای LSD سیستم های چند رسا نه ای و... جای تما می رسا نه های فوق را گرفته اند. البته با نامیدن این روش به عنوان یک رسا نه موافق نیستیم. برخی آن را روش آنلا-ین (online) می نامند. و برخی دیگر رسا نه نوین. و برخی آن را کامپیوتر محور می نامند. اما من آن را روش آنسکرین (onscreen) می نامم و زمانی که حرکت، صدا و فیلم ویدئویی نیز به آن اضافه شود. چند رسا نه ای (MU) Timedia نامیده می شود. اکنون به شرح مبانی ارائه به روش آنسکرین می پردازیم ۱- اضافه کردن حرکت شما می تواند با جلو و عقب بردن تصاویر. بالا- و پایین آوردن آنها. و یا محو کردن اشکال یا موضوعات به تصاویر خود حرکت و جهت بدهید. به عنوان مثال حرکت کالاها را در یک فرایند تولید و جهت جریان مسئولیتها را در یک نمودار سازمانی به نمایش در آورید. ۲- اضافه کردن عکسها و تصاویر با استفاده از یک دوربین دیجیتال می توانید از تصویر مورد نظر عکس بگیرید. وارد کامپیوتر کنید. و آن را هر طور که می خواهید تغییر دهید و اصلاح کنید. ۳- اضافه کردن صدا. به منظور واقعیت بخشیدن به تصاویر در حال نمایش. می توانید صداهای مختلفی را به تصاویر اضافه کنید. از صدای بوق ماشین وزنگ تلفن گرفته تا صدای یک فرد یا موسیقی روح بخش که موجب افزایش واقعیت و جذابیت تصاویر می شود. ۴- اضافه کردن ویدئو-افزودن

بریده ای از یک فیلم در خصوص تصویری که در حال تشریح آن هستید. ۵- اضافه کردن ارتباطات، برقراری ارتباط کال با منبع تولید از طریق آدرس آن در اینترنت ((URL که با کلیک می توان به اطلاعات دقیقی دست یافت. اینها مجموعه تکنیک هایی هستند که می توانند به موفقیت شما در ارائه گزارش کمک های بسیار ارزشمندی کنند. البته شما نیز باید به دقت نقاط قوت و ضعف آنها را شناسایی کنید. مهمترین مزیت منحصر به فرد ارائه انسکرین این است که به شما امکان می دهد در خلال ارائه تصاویر یا در فاصله بین نشست ها- استراحت ها- و یا هنگام رفتن از یک جلسه به جلسه دیگر تغییرات مورد نظر را اعمال کنید و بدین ترتیب با داستان همیشگی (چی می شد آگه) کمتر مواجه شوید. می توانید از شنونده ای که موافق پیشنهادات است ارائه را شروع کنید و کسانی که ممکن است مخالف باشند را به انتها گزارش موکول کنید. بدیهی است ترکیب فیلم- صدا- حرکت و جلوه های ویژه تاثیر بسزایی در ماندگاری مطالب دارند. اما باید از نارسایی ها و مشکلات این تکنیک نیز آگاه بود. این تجهیزات چندان آسان و راحت جور نمی شوند. به عنوان مثال - وصل کردن پروژکتور اورهد مستلزم وجود یک سیستم خروجی مجزا به یک پرز برق است. اتصال لپ تاپ به پروژکتور (LCD) و منبع تغذیه. به کار انداختن آن در تریبی خاص. و انتقال تصاویر از لپ تاپ به پروژکتور چندان هم ساده نیست و صبوری زیادی می طلبد. این مسائل موجب شده است که ارائه کنندگان نسبت به پذیرش استفاده از تکنولوژی جدید تمایل چندانی از خود نشان ندهند. اگر این تکنیک ها به خوبی و با مهارت مورد استفاده قرار نگیرند تمامی تلاش های ما برای برقراری تعامل و ارتباطات مهم کاری دچار اختلال و محدودیت خواهد شد. □ ده فرمان برای استفاده از رسانه ها خلق تصاویر ۱- تصاویر را بسیار ساده طراحی کنید. ۲- اطمینان داشته باشید که افرادی که افرادی که فاصله زیادی با پرده نمایش

دارند نیز می توانند مطالب را بخوانند. ۳- از رنگ ها به صورت هدفمند استفاده کنید نه فقط برای زرق و برق و ظاهر سازی. ۴- از جلوه های ویژه (مانند انیمیشن) حداقل استفاده را بکنید و اجازه دهید خود محتوا و پیام گزارش برای ارتباط و تعامل به کار گرفته شود. ۵- برای مطالب و گزارش خود یک پایان منطقی و مستدل در نظر بگیرید. □ ارائه ۶- پیش از اجرا تمرین کنید. تمرین کنید. و باز هم تمرین کنید. تمرین و تسلط بر مطالب هنگام اجرا خیلی دیر است. اگر واقعا به مطالب اشراف داشته باشید و پیش از ارائه بتوانید سوالات حضار را پیش بینی کنید. با آراش بیشتری آنها را ارائه خواهید کرد. ۷- قبل از شروع ارائه در محل حضور یا بید و با کارکنان فنی از نزدیک همکاری و هماهنگی داشته باشید. باید بدانید که در صورت بروز مشکل هنگام ارائه. باید با چه کسی تماس بگیرید. ۸- برای تصاویر. جایگزین و پشتیبان داشته باشید. در صورت بروز مشکل یا اتفاقات ناخواسته. به ندرت می توان محل ارائه را ترک کرد و برنامه ها یا تصاویر جایگزین را آورد. ۹- هنگام انتقال های طولانی. مانند زمانی که به سوالات حضار پاسخ می دهید یا وقتی وارد بحث می شوید باید از پرده سفید استفاده کنید. ۱۰- در اغلب موارد باید حداقل به ۷ فرمان از ۱۰ فرمان فوق عمل کنید. فصل دوم: \*\*\*\*\* □ طراحی ارائه ابتدا شرح می دهیم چرا و چگونه پیام خود را تشریح کنید سپس خط داستان مقدمه و پایان کار را طراحی کنید. پیام خود را مشخص کنید. سکوت در سالن حکمفرماست. و شما ۳۰ ثانیه در ذهن خود مشغول بدو بیراه گفتن هستید. آیا می شود یک ارائه ۴ ساعته را در ۳۰ ثانیه انجام داد؟ در این ۳۰ ثانیه چه می خواهید بگویید؟ این پیام شما است. چیزی که نتوان در ۳۰ ثانیه خلاصه کرد را در یک دقیقه هم نمی توان. آنگهی های بازرگانی را به خاطر بیاورید. پیام خود را به گونه ای آماده و مهیا کنید که بتوانید در اذهان مسلح به سپر های چند لایه و بسیار محکم مخاطبان نفوذ کنید. ((غرضی بایدت از روی خشم)) شما به پیامی نیاز دارید که مانند سرخط های یک روزنامه عمل کند. عبارتی که نشانه نگرخواست شما باشد و شما را به خواندن بیشتر وادار کند. در ارائه یک گزارش کارشناسی. پیام باید از گستردگی کافی برخوردار باشد تا شنونده را به سمت جزئیات موضوع بکشاند. مانند ((خوب که چی؟)) و ((خوب بعدش چی؟)) می تواند در یک ارائه یک دقیقه ای به کلام شما انسجام و وحدت بخشد. من معتقدم اگر از روش پرسش و پاسخ استفاده کنیم و بقیه زمان را



به پرسش و پاسخ اختصاص دهیم. کار خود را زودتر تمام کرده ایم و هیچ یک از شنوندگان نیز شکایتی نخواهند داشت. هنر تنظیم خط داستانی خواهی خواهی مشاهدات و تجارب خود را در مورد شیوه جایی یا بی رأی نتیجه گیری با شما در میان بگذارم. باید در مورد پروژهای خود گزارشی ارائه کنیم. تجربه به من می گوید بهترین شیوه شروع کردن ارائه از پیشنهادهاست. یعنی دقیقاً همان پیمایی که نوشته اید و بقیه زمان را به توضیح این موضوع پردازید که چرا تصور می کنید این می تواند بهترین پاسخ باشد که برای حل مسئله وجود دارد. اگر پاراگراف اول را به دوم و سوم متصل کنید. می توانید ببینید چگونه به خط ضربه نهایی منجر می شوند. این نوعی رویداد شماری است که در آن رویدادها اتفاق می افتند. نوشتن مقدمه آخرین سفری که با هوایمان داشته اید را در نظر مجسم کنید. در اولین دقیق پرواز. زمانی که سر مهماندار هوا پیمان شما را در جریان نکات ایمنی پرواز قرار می دهد. چه کاری انجام می دهید؟ اگر شما هم مثل من باشید. به خواب می روید. گوش هایتان را می بندید. ذهن خود را تعطیل می کنید. و مشغول چرت زدن می شوید. این چیزی است که در بسیار از ارائه ها اتفاق می افتد: مقدمه مرا خواب می کند! اکنون تصور کنید که چه اتفاقی رخ می دهد اگر سر مهماندار به ناچار اعلام کند: خانم ها و آقایان اگر از پنجره به بیرون هوا پیمان نگاه کنید. متوجه می شوید که موتور شماره ۴ آتش گرفته است! شما بلافاصله تمام حواس خود را جمع می کنید و به احتمال زیاد بلافاصله مسافری که می خواهد برای پاسخ به سوالات شما دخالت کند را ساکت می کنید. این همان کاری است که یک مقدمه باید انجام دهد. مقدمه باید طوری باشد که زیر صندلی شنوندگان آتش روشن کند. شوق ماندن در محل را در آنها بیدار نماید. و حس سبقت جستن در پیگیری موضوعات را در آنها زنده نگه دارد. من در ذهن شما روشن آتش روشن کردن را ایجاد می کنم و همانند محتوا. از فرمول ((PIP- در فارسی معادل - م. ا. پ- که به ترتیب عبارت است از مقصود. اهمیت. و پیش نمایش - استفاده می کنم)) مقصود: (امروز قصد دارم ابعاد مختلف چند پیشنهاد عملی را ارائه دهم که از طریق آنها شما می توانید بر عصبانیتی که در نتیجه گزارش در شما پدید می آید غلبه کنید.) - اهمیت: (از همه چیز مهم تر است.) مانند پیشنهاد به هیئت مدیره - پیش نمایش: (من در این گزارش گام های لازم برای طراحی برنامه ریزی و ارائه هر نوع گزارش را مورد بحث قرار میدهم.) به همین دلیل هدف من این است که به شما نشان دهم چگونه می توانید از گام های صحبت کنیم که ما را در غلبه بر عصبانیت یاری کنند. باید مطمئن شوید ساختار مقدمه طوری است که می تواند توجه آنها را به آنچه شما در صدد ارائه هستید جلب کند. پایان کار را طراحی کنید. واقعاً چه چیزی می تواند سریع تر از کلمات لبخند را بر لب شنوندگان بیاورد؟ به طور کلی. حتی اگر ارائه شما روشن، جالب و ساختار یافته باشد. تنها قدر دانی حضار را به دنبال خواهد داشت باید بتوانید توجه آنها را به موضوعات پایانی جلب کنید. پیشنهادات من برای یک پایانی اثر بخش به شرح زیر است: ۱- نکات اصلی را خلاصه کنید. ۲- بار دیگر پیشنهاد را به طور واضح بیان کنید. ۳- برنامه اجرایی خود را مطرح کنید. ۴- به دنبال کسب موافقت و تعهد شنوندگان باشید. تکان دادن سر یا استفاده از عباراتی مانند ((می فهمم)) را با ((موافقم)) اشتباه نگیرید. جسور و صریح باشید و واضح و مشخص صحبت کنید. ۵- موضوع را جمع بندی و گام های بعدی را تعیین کنید. اگر یکی از حضار در خصوص موضوعی از شما اطلاعات بیشتری خواست. آنها را در پایان تکرار کنید تا افراد اطمینان پیدا کنند که شما به خوبی به آنها گوش داده اید. در مورد نشست ها یا ارائه های بعدی نیز با آنها به توافق برسید. به خاطر داشته باشید که یک ارائه لزوماً با آخرین کلمات بیان شده خاتمه نمی یابد. ارائه اغلب رویدادی است شامل مجموعه رویدادهایی که بین شما و شنوندگان رابطه برقرار می کند. بنا بر این. پایان ارائه باید حاکی از امید به انجام کارهای مشترک در آینده باشد. دیدارها را بسازید. آنگهی های بازرگانی که هدف آنها متقاعد کردن شما در مورد اهمیت تصاویر و موضوعاتی است. این آنگهی ها می توانند با استفاده از تصاویر رابطه ای برقرار کنند که اطلاعات مورد نظر سریع تر و روشن تر از کلمات و جداول منتقل شوند. طرح ریزی نمودارها با رویکرد ذن: تبدیل داده ها به نمودارها. از شما سوال می پرسیم. (ایا می دانید چگونه نمودارها را

طراحی کنید؟) چه شما امتحان کرده باشید چه نکرده باشید. من معتقدم شما حتما می‌دانید. و اگر شما امتحان کرده‌اید و فکر می‌کنید که نمی‌توانید. به معنی آن نیست که شما نمی‌توانید. بلکه بدین معنی است که (شما فکر می‌کنید نمی‌توانید). به اعتقاد من. این موضوع. بیشتر از جنس (جرات است تا مهارت) تنها اولین (اندیشه) ارزش دارد و شما مجاز نیستید ذهنیت خود را تغییر دهید. □ موضوع مهم اعتماد کردن به خود است □ طراحی متون دیداری روش ارائه از طریق نوشتن صفحه به صفحه متن. کار کسانی است که اعتماد به نفس کمی دارند و یا بیشتر نگران جزوه هستند تا ارائه. □ ضعف‌های عمده در سازمان‌ها از طریق تغییرات اساسی در رده‌بندی مسئولیت‌های سازمانی مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد. ۱- مرجع واحدی برای ربات سازمان وجود ندارد ۲- برای فعالیت‌های اصلی و محوری و یا مناطق مختلف جغرافیایی سازمان خطوط اختیارات و مسئولیت‌ها به روشنی تعریف نشده است. ۳- بین بخش تولید و ستاد نوعی تضاد واقعی وجود دارد. ۴- کم‌توجهی به میزان استقلال که باید به هر یک از مناطق اعطا شود. اگر شما کلمات را درست همان‌طور که در متن دیداری ظاهر می‌شوند قرائت کنید. طولی نخواهد کشید که شنوندگان احساس می‌کنند به شعور آنها توهمین کرده‌اید. چرا که چیزی را برای آنها می‌خوانید که خودشان به وضوح می‌توانند آن را بخوانند. راه دیگر بیان (مفهوم عبارات) است. اما مشکل عبارت پردازی هم این است که تعداد کمی از افراد می‌توانند هم‌زمان با گوش کردن به توضیحات. جملات را هم بخوانند. گاهی اوقات نسخه‌ای از متون دیداری در اختیار حضار قرار می‌گیرد و فرصتی به آنها داده می‌شود که ساکت بمانند و آن را بخوانند. این روش در بعضی مواقع کار ساز است. اما طولانی شدن سکوت در سالن تا راحت‌کننده و ملال‌آور است. این مشکلات بدان معنی نیست که هرگز نمی‌توانید از متون دیداری استفاده کنید. بلکه متن‌های دیداری زمانی بیشترین اثر بخشی را خواهند داشت. □ می‌توان یک ارائه دیداری به روش زیر خلاصه و تهیه کرد ۱- برجسته کردن آنچه قرار است در ارائه مطرح شود. ۲- حذف جملات معترضه و اضافی از قبیل (مانند) و... ۳- ویرایش جملات از هشت به پنج کلمه. از پنج به چهار کلمه و... -فرا بیاورید نوآوری ۴ مرحله نوآوری در یک ارائه. ۱- خلق چشم‌انداز. ۲- ایجاد بینش. ۳- تبیین اولویت‌ها. ۴- اجرای موفق. اصل مهم برای (قابل دیدن بودن) متون دیداری. (خوانا بودن) آنها است. کلمات روی پرده باید طوری باشد که حضار از همان‌جا که نشسته‌اند بتوانند به راحتی مشاهده کنند. البته ۵ تا ۱۰ درصد خوانایی پرده به میزان روشنایی پروژکتور. تضاد با تاریکی ایجاد شده میان پروژکتور و نور سالن فاصله پروژکتور با پرده. و توانایی پروژکتور در ایجاد تصاویر روشن و خوانا بستگی دارد. □ ساختن برد داستان. یکی از زیباترین ابزارهای کار با ساختار و طراحی ارائه. بسته‌های نرم‌افزاری گرافیکی است که امروزه می‌توان برای طراحی برد داستان از آنها استفاده کرد. به کمک برد داستان می‌توان جزء به جزء خطوط و جریانات مرتبط به هم در یک ارائه را تعیین و ارتباط هر نمودار با نمودارهای بعدی را مشخص کرد. شیوه خلاصه کردن موضوع به ترتیب زیر است: ۱- پیش‌نویسی از رئوس مطالب ارائه تهیه کنید. ۲- با پیروی از رئوس مطالب. مشخص کنید چه زمانی به دیداری نیاز دارید و این دیداری‌ها باید از چه نوع باشند. مثلاً. ممکن است برای معرفی ساختار ارائه خود بخواهید یک دیداری متنی ایجاد کنید. ۳- دیداری‌ها را تهیه کنید. آنچه که می‌خواهید هنگام نمایش یک دیداری بیان کنید (شامل هدف از طراحی این دیداری و نقش و اهمیت آن در کل داستان) ۴- جریانی کار را کنترل کنید. توالی منطقی نمودارها را بررسی کنید و ببینید در کجاها برای بیان یک نکته پیچیده به تعداد کافی نمودار ترسیم نکرده‌اید. همچنین. نقاط انتقال از یک دیداری به دیداری دیگر را نیز تعیین کنید. ۵- رسانه‌ها را از قلم‌نویس‌ها و از کار برد تصاویر متحرک در ارائه کارپایانی خود غافل نشوید. ۶- زمانی که متقاعد شدید تعداد دیداری‌ها و ترتیب آنها به بهترین شکل صورت گرفته آماده ارائه است. . . مجدداً از ابتدا تمام دیداری‌ها و توضیحاتی که در پایین آنها آورده‌اید را بازنگری کنید..

## حسین سلطانی

خلاصه کتاب: مجتبی نجمی-اهمیت مدیریت در عصر حاضر: با نگاهی به زمان های قبل در می یابیم که موضوع مدیریت و سرپرستی در آن روزگاران نیز به شیوه ای متفاوت از امروز وجود داشته است. در دورانی که بشر در غارها زندگی می کرد جهت رفع گرسنگی به شکار حیوانات می پرداخت و برای پوشش خویش از پوست و پشم حیوانات بهره می گرفت. به مرور زمان دریافت که به تنهایی قادر به برطرف کردن تمامی نیازهای خویش نخواهد بود و به ناچار باید از دیگر افراد کمک بگیرد. برای رفع این نیازها موضوع پایاپای و مبادله کالا- به کالا- شکل گرفت و افراد مازاد محصول تولیدی خود را به افراد نیازمند جهت رفع احتیاجاتشان می دادند. تابستان ۹۰ نام کتاب: اصول سرپرستی و سرپرستی سازمانتألیف: حسین سلطانی، یوسف کشاورزی «عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی» ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشرچاپ: دوازدهم بهار ۸۹ پائیز ۸۰، تابستان و پائیز ۸۳، تابستان و پائیز ۸۵، تابستان و پائیز ۸۶، پائیز و زمستان ۸۷ شمارهگان: ۲۵۰۰ نسخهشابک: ۹۶۴-۹۳۵۰۱-۲-۸-۱ اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان، که دارای چهار فصل می باشد: فصل اول: تئوری های مکاتب مدیریتفصل دوم: عناصر و وظایف مدیریتفصل سوم: حفاظت و ایمنی و قوانین کارگرفصل چهارم: آشنایی با روش های گزارش دهی و اصول انبارداریاهمیت مدیریت در عصر حاضر: با نگاهی به زمان های قبل در می یابیم که موضوع مدیریت و سرپرستی در آن روزگاران نیز به شیوه ای متفاوت از امروز وجود داشته است. در دورانی که بشر در غارها زندگی می کرد جهت رفع گرسنگی به شکار حیوانات می پرداخت و برای پوشش خویش از پوست و پشم حیوانات بهره می گرفت. به مرور زمان دریافت که به تنهایی قادر به برطرف کردن تمامی نیازهای خویش نخواهد بود و به ناچار باید از دیگر افراد کمک بگیرد. برای رفع این نیازها موضوع پایاپای و مبادله کالا به کالا شکل گرفت و افراد مازاد محصول تولیدی خود را به افراد نیازمند جهت رفع احتیاجاتشان می دادند. پس از این دوران انسان ها زندگی گروهی را به زندگی انفرادی ترجیح دادند و دریافتند که تنها با گروهی زندگی کردن و تشکیل جمع دادن می توان نسبت به رفع نیازها اقدام نمود. افرادی که با یکدیگر تشکیل یک جمع را می دهند در واقع اهدافی را دنبال می کنند. به عنوان مثال اعضای یک تیم ورزشی که با یکدیگر به تمرین و ورزش می پردازند افرادی که برای یک موضوع به بحث و تبادل نظر می پردازند همگی هدفی را دنبال می کنند. به طور کلی اهداف به سه دسته تقسیم می شوند اجتماعی، سازمانی، فردی می باشند. منظور از اهداف اجتماعی توقعات و انتظاراتی است که اجتماع از سازمان و افراد یک سازمان دارد. اهداف سازمانی نیز می تواند ارائه خدمات و کسب سود بیشتر و ... باشد. اهداف فردی نیز اینکه هر یک از افراد از عضویت در سازمان هدفی را دنبال کنند. یک سازمان در صورتی موفق خواهد بود که اهداف اجتماعی سازمانی و فردی در یک جهت باشد و در صورتی که بین هر یک از اهداف تعارض وجود داشته باشد سازمان در رسیدن به هدف با مشکلات رو به رو می شود. مدیر باید هماهنگی لازم را بین اعضا یک سازمان بوجود آورد تقسیم وظیفه نماید و برنامه منظم و تدوین شده ای جهت انجام امور داشته باشد. برای انجام این کار مدیر به اطلاعاتی نیاز دارد که راهنمای او باشد و بتواند تصمیمات معقول و درست اتخاذ نماید. بنابراین مدیران و سرپرستان باید با شیوه های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی آشنایی کافی داشته باشند تا بتوانند مجموعه تحت نظارت خود را بهترین نحو اداره نمایند. مدیریت علمی تیلور: در اواخر قرن نوزدهم میلادی گروهی تلاش کردند اصول مدیریت را با بکارگیری روش های مهندسی در طراحی شغل عملی تر سازند این گروه تلاش خود را بر طراحی اثر بخشی کارکنان متمرکز کردند. در راس این گروه مهندس جوانی به نام رد ریک وینسلو تیلور مطالعات دامنه داری را در این زمینه شروع کرد. روش تیلور به این گونه بود که از طریق مطالعه چگونگی انجام کار قواعد حاکم بر کار را کشف و بر این اساس به اصولی دست می یافت که به مدیریت علمی شهرت یافت. تیلور هدف خود را از نگارش مدیریت علمی سه چیز می شمارد: ۱- بیان زبانی که کشورش در اثر عدم کارائی متحمل می شود. ۲- توضیح این موضوع که راه حل برطرف کردن عدم کارائی استفاده از اصول مدیریت علمی است. ۳- ثابت کردن این واقعیت که مدیریت علمی

بر اصول و قدردانی مبتنی است که می‌توان آنرا در مورد کلیه فعالیت‌ها بکار برد. تیلور مدیریت را به صورت فرایندی می‌دید که از طریق آن کارها به وسیله افراد بصورت انفرادی و یا گروهی، انجام می‌گیرد. تیلور برای حل مسائل مدیریت، مراحل زیر را دنبال می‌کرد: ۱- تعریف و شناسایی مسئله و یا مشکل ۲- شناسایی و تجزیه و تحلیل کلیه عوامل موثر در کار ۳- اندازه‌گیری عوامل قابل سنجش در کار ۴- ثابت نگاه داشتن کلیه عوامل موثر در کار غیر از عامل مورد بررسی ۵- استنتاج اصول مدیریت علمی بر اساس روش خود که مبتنی بر مشاهده و مطالعه است. ۶- اثبات علمی اصول استنتاج شده از طریق به کارگیری مکرر آن‌ها در محیط کار. تیلور با تفکیک کارهای فکری از کارهای بدنی بر جنبه فکری برنامه ریزی که مشتمل است بر نکاتی از قبیل چه کار باید انجام شود؟ چگونه؟ توسط چه کسی؟ با چه سرعتی و در چه زمانی باید به پایان برسد؟ تاکید بسیار می‌کرد. برای رسیدن به این هدف‌های برنامه ریزی تیلور استفاده از متخصصین سازمانی را که امروزه از آن به عنوان سازمان ستادی یاد می‌شود عنوان کرد. در نظام مدیریت علمی تیلور استفاده از نظام دستمزد تشویق توصیه شده است. او از مسئولین می‌خواست که با تعیین وظایف روزانه کارکنان و استانداردهای کار از سیستم تشویق و تنبیه جهت کارکنان استفاده کند. وی معتقد بود که مدیریت باید به جای توجه به هزینه نیروی کار توجه خود را به قیمت تمام شده یک واحد تولید معطوف کند. هدف تیلور رساندن بازدهی هر یک از کارکنان به حداکثر توانایی بود و برای رسیدن به این مقصود از مدیران می‌خواست که نسبت به بهبود شرایط محیط کار و کاهش فعالیت بدنی در کار اقدام کنند. و برای هر یک از کارکنان شرایطی فراهم آورند تا از حداکثر توانایی‌های خودشان استفاده کنند. معایب و محدودیت‌های مدیریت علمی تیلور: بزرگترین محدودیت و نارسایی مدیریت علمی تیلور این است که بر مدل انسان اقتصادی متکی است که در آن «صرفاً انگیزه‌های مادی و پرداخت بیشتر مورد توجه است به همین دلیل به نقش افراد و روابط آن‌ها با یکدیگر کمتر توجه شده و اصولاً تنها ساختمان و ترکیب سازمانی رسمی مورد توجه قرار می‌گیرد. به طور خلاصه کم بها دادن به عامل انسانی و برداشت‌های ناقص و ساده‌فکرانه از انگیزه‌های رفتار انسان اشکالات و نارسایی‌های روشن و مشخص مکتب مدیریت علمی است. بروکراسی: بروکراسی یا دیوانسالاری یکی از واژه‌های دو رگه دارای پسوندی در معنای نیرو و قدرت است. دیدگاه ماکس وبر بروکراسی مظهر کوششی است عقلایی به منظور هدایت هماهنگ همه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در عصر صنعت. وبر در این نظریه بیشتر به دو علت وجودی سازمان‌ها و نحوه اعمال قدرت نظر داشت وی قدرت را امکان تحصیل اراده‌ی انسانی بر رفتار اشخاص دیگر تعریف می‌کند. عامل مهم دیگر از دیدگاه وبر در بروکراسی اعمال قدرت است. اعمال قدرت بر تعداد زیادی از افراد، احتیاج به صاحب منصبان اداری دارد که دستورها را اجرا کرده و مانند یک پل فرمانروا (رئیس) و فرمانبردار (مرئوس) را به هم متصل کند. در این خصوص و بر سه نوع مشروعیت را برای اعمال اقتدار تشخیص داده است که هر یک با شکل معینی از دستگاه اداری تطابق دارد: ۱- سلطه کاریزماتیک یا محبوبیت: استعدادی استثنایی که به اعتبار آن شخص لیاقت رهبری پیدا می‌کند. در این سلطه دستگاه اداری معمولاً بسیار است و وفادارترین پیروان معمولاً نقش واسطه بیان رهبر و توده مردم را به عهده می‌گیرند. ۲- سلطه سنتی: رهبر سنتی به اعتبار موقعیت و پایگاه موروثی خودش دستور می‌دهد. دستورهای او در محدوده آداب و سنن شخص و مستبدانه است. در این نوع سلطه دستگاه اداری معمولاً یا شکل موروثی به خود می‌گیرد یا فئودالی. ۳- سلطه قانونی: مشروعیت این نوع سلطه را اعتقاد به درستی قانون حفظ می‌کند. ترکیب دستگاه اداری متناسب با نوع قانونی سلطه را اصطلاحاً بروکراسی یا دیوان سالاری می‌نامند. به هر حال واژه بروکراسی آن گونه که در نظریه سازمان به کار می‌رود بیانگر شرح تفصیلی ساخت سازمان رسمی است و شامل شرح شغل تفویض اختیار، رویه‌ها، مقررات و روابط تعیین شده است. مزایای بروکراسی: تخصص شدن کار کارها در حر عالی ۲- ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب ۳- حاکمیت قوانین و مقررات و غیر مشخص بودن اداره امور ۴- جدایی اعضا دستگاه اداری از مالکیت سازمان و یا وسایل تولید ۵- استخدام کارکنان بر اساس توانایی و دانش فنی ۶- ضبط و نگهداری سوابق و تصمیمات و مقررات اداری. مدیریت اداری هندی فایولاز جمله دانشمندی که در شکل‌گیری مکتب

مدیریت علمی سهم داشت هندی فایول می باشد. وی مهندس معدن بود و بیش از به سال مدیریت یک کمپانی معادن ذغال سنگ را بر عهده داشت، فایول در مباحث خود به بیان در مبحث اساسی پرداخت است: الف) اصول عام مدیریت: که این اصول احکام و قوانین قطعی و بی نقص نبوده و انعطاف پذیر می باشند. اصول چهارده گانه مدیریت از نظر هنری عبارت اند از: ۱- اصل تقسیم کار: به موجب این اصل کارها و فعالیت ها در هر سازمان باید بر اساس تخصص بین نیروهای آن سازمان تقسیم گردند. ۲- اصل انضباط: بر اساس این اصل برای موفقیت در کار احترام متقابل بین موسسه و کارکنانش ضروری است به عبارتی باید مدیران شایسته در رده های مختلف سازمان قرار گیرند و به قوانین و مقررات سازمان عمل نمایند تا موجب در سازمان نباشیم. ۳- اصل وحدت فرماندهی: این است بدین معنی است که هر یک از کارکنان فقط از یک مافوق دستور بگیرند و مستقیماً مسئول او باشند. ۴- اصل اختیار و مسئولیت: بر اساس این اصل حدود مسئولیت باید متناسب با اختیاری باشد که برای اجرای عمل معینی تفویض شده است. بنابراین جوابگوی کارمند در برابر مافوق در حدود اختیاراتی که به وی تفویض شده است. ۵- اصل سلسله مراتب: الگوی زنجیره ای است که بالاترین مقاوم تا پایین ترین رده سازمان وجود دارد که برای تیهل عمل هماهنگی لازم است ۶- اصل نظم و ترتیب: بیانگر این است که جایی برای هر کس و هر کس در جای خودش می باشد. ۷- اصل حقوق و مزایای پرسنل: متناسب به خدماتی که کارکنان در سازمان انجام می دهند باید حقوق و مزایای دریافت کنند به طوری که هم رضایت کارمند و هم رضایت کارفرما حاصل شود. ۸- اصل وحدت مدیریت به موجب این اصل هر یک از فعالیت هایی که هدف یکسانی را دنبال می کنند باید زیر نظر یک قدر داشته باشند. ۹- اصل انصاف یا برای بری: بموجب این اصل در کلیه رده ها باید رفتار و کردار عادلانه با کارکنان داشته باشند تا وفاداری آن ها را در هدف سازمان ۱۰- اصل ثبات و استمرار خدمت کارکنان، به عبارتی به هر کارمند باید فرصتی داده شود تا به کار خود تسلط یابد و مدیران برسان نیاز دارند تا کارکنان خود را به خوبی بشناسند. ۱۱- اصل ابداع و ابتکار: بنابراین اصل مدیران باید به زیر دستان فرصت دهند تا قدرت ابداع و ابتکار خود را در انجام امور به کار اندازند. ۱۲- اصل تمرکز: به موجب این اصل در تعیین میزان و حدود تمرکز باید به اوضاع و شرایط خاص سازمان توجه کرد. ۱۳- اصل تبعیت منافع فردی از منافع عمومی: هر فرد پس از عضویت در سازمان عضوی از آن محسوب می شود. به عبارتی در هر کاری باید منافع جمع و گروه مقدم بر منافع فرد باشد. ۱۴- اصل روحیه یگانگی گروهی: به موجب این اصل وحدت و اتحاد میان کارکنان شاغل در یک سازمان قدرت و انسجام بیشتری برای تامین هدف های آن سازمان فراهم می آورد. ب) توانایی های لازم برای مدیریت: فایدل این توانایی ها را به سه گروه در سازمان تقسیم می کند که عبارت اند از: ۱- توانایی های عام مدیریت: که خود شامل امور تجاری مانند خرید و فروش، امور فنی شامل تولید، امور مالی شامل امور مربوط فراهم آوردن سرمایه، امور تامین: شامل امور امنیتی، امور حسابداری: شامل تهیه صورتحساب های اساسی همچون ترازنامه، سود و زیانی سرمایه، امور اداری: شامل برنامه ریزی سازماندهی فرماندهی. ۲- توانایی های خاص مدیریت: که شامل برنامه ریزی سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی و کنترل می باشد. ۳- توانایی فنی و تخصصی: در رده های بالای سازمان احتیاج به توانایی های مدیریت بیشتر و ضرورت اطلاعات فنی کمتر می باشد. فصل دوم: عناصر و وظایف مدیریت: قبل از هر چیز باید به نکاتی توجه کرد که در رابطه با سرپرستی یا مدیریت ارائه می گردد این واژه ها به صورت زیر می باشند: ۱- رئیس هیأت مدیره ۲- رئیس گروه ۳- رئیس واحد یا بخش ۴- مدیر عملیاتی ۵- سرپرستیک مدیر برای احیای نقش خود با چهار زمینه در ارتباط است که شامل موارد زیر می باشند: ۱- مشتری ۲ Customer- جامعه ۳ Community- شرکت ۴ Company- کارکنان Employee روش مفید برای درک شغل یک سرپرست و مدیر این است که ببینیم مدیران عالی چه انتظاراتی از او دارند با درک این موضع قادر خواهیم بود که درک بهتری از ساختار شغل مدیریت و چگونگی و مقدار اختیاری ه باید به او تفویض گردد بدست آوریم. درباره عناصر مدیریت که در برخی از کتب مربوط به مدیریت بنام وظایف مدیریت مورد بحث و بررسی قرار گرفته است نظرات مختلفی ارائه شده است. بنابراین با توجه به دیدگاه



های مختلف دانشمندان علم مدیریت وظایف اصلی مدیران بی توان در ۵ عامل برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی، هدایت و رهبری و کنترل خلاصه کرد. بر اساس مجموع مباحث این نتیجه حاصل می گردد که مدیران نیازمند مهارت های عمومی، تواناییهای خاص و ویژگی های فردی می باشند. ترکیب این مهارت ها، توانایی ها و ویژگی ها فردی در سطوح مختلف یک سازمان و در سازمان های گوناگون با هم متفاوت اند. همچنین مدیران در دوران خدمت مدیریت خود که در سطوح مختلف مدیریت یک سازمان و یا به سطوح مختلف مدیریت در سازمان های مختلف نقل و مکان می یابند بایستی طی یک فرایند اجتماعی شدن مهارت های لازم را کسب نمایند. برنامه ریزی: برنامه ریزی یعنی تصمیم راجع به اینکه فرد کجا باید برود و چگونه باید به نقطه مورد نظر برسد در تعاریفی که از برنامه ریزی توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده است سه ویژگی عمده به چشم می خورند که عبارت اند از: ۱- برنامه ریزی مایتا با پیش بینی همراه است ۲- برنامه ریزی یک نظام تصمیم گیری است. ۲- برنامه ریز بر نتایج مطلوب آینده تاکید دارد. انواع برنامه ها: برنامه ها را می توان به دو دسته کلی برنامه های استراتژیکی و برنامه های عملیاتی یا تاکتیکی تقسیم بندی کرد. تفاوت بین برنامه استراتژیکی و تاکتیکی: تحقق اهداف و تصمیمات استراتژیکی مشکل تر از برنامه های تاکتیکی است برنامه ریزی استراتژیکی یک برنامه ریزی بلند مدت است ولی برنامه ریزی تاکتیکی یک برنامه ریزی کوتاه مدت است. ۲- میدان فعالیت و اثر گذاری برنامه های استراتژیکی وسیع تر از برنامه های تاکتیکی است. ۳- برنامه های عملیاتی به وسائلی مربوط می شود که جهت رسیدن به اهداف مشخص انتخاب شده اند در صورتی که برنامه های استراتژیکی مربوط به فرموله کردن هدف ها و انتخاب وسایل برای تحقق آنهاست. ویژگی های یک برنامه خوب: ۱- روش و قابل فهم بودن هدف های برنامه: هدف ها را باید به صورتی تعیین کرد که درک آن توسط همه افراد سازمان وجود داشته باشد. ۲- ساده و جامع بودن برنامه: به طوری که همه کارکنان بتوانند آن را درک کرده و به اسانی آن را اجرا کنند. ۳- متعادل و قابل انعطاف برنامه: یک برنامه بایستی قابلیت انعطاف جهت تغییرات احتمالی آینده را داشته باشد. ۴- محدودیت زمان برنامه: مدت زمانی که برای تامین هدف ها مشخص شده باید معقول و منطقی باشد. ۵- مشارکت کارکنان در تهیه برنامه: چون کارکنان بیشتر بامسائل شرکت و سازمان روبرو می باشند مشارکت کارکنان در تهیه برنامه الزامی است. ۶- وحدت برنامه ریزی از جانب مدیران مختلف در زمان های مختلف: در برنامه ریزی باید جنبه های اقتصادی، فیزیکی، فنی و انسانی به نحو شایسته مورد توجه قرار گیرد. مشکلات مربوط به برنامه ریزی در سازمان ها: با توجه به اینکه برنامه ریزی مستلزم صرف هزینه های زیادی می باشد لذا اغلب سازمان های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی کنند. اغلب برنامه ها مخصوصا برنامه ریزی های جامع احتیاج به زمان طولانی دارد زیرا سازمان ها برای برنامه ریزی باید؟؟؟؟ زیادی را جهت مراحل مختلف فرایند برنامه ریزی پشت سر گذارند تا برنامه آماده شود که این زمان می تواند برای بعضی سازمان ها محدودیت ایجاد کند. نکته دیگری که می توان به آن اشاره کرد عدم انعطاف و ثباتی است که برنامه ریزی القاء می نماید. از طرف دیگر غایت خطوط کلی و مسیرهای معین شده به وسیله برنامه ریز به قدرت خلاقیت و نوآوری فرد، آسیب زده و روح آزاد انسان را کدر می سازد. سازماندهی: هنگامی که برای اداره یک دستگاه و مجموعه به خدمات یک نفر نیاز باشد سازماندهی مفهوم نداشته اما چنانچه برای اداره یک دستگاه به خدمت بیش از یک نفر نیاز باشد سازماندهی اهمیت یافته و ضرورت دارد که کارها به نحو منطقی بین سایر نیروها تقسیم شود. به عبارتی مشخص شود که هر نیرو چه وظایفی دارد چه کاری باید انجام دهد. زیر نظر چه شخصی باید انجام وظیفه نماید و چه اختیاراتی به او واگذار شده است. تعاریف مختلفی از واژه سازمان شد، که پاره ای از آن به شرح زیر می باشد: منظور از سازماندهی واگذاری وظیفه مشخص و متمایز به تک تک افراد است و نیز حصول اطمینان از اینکه این وظایف آنچنان هماهنگ هستند که سازمان می تواند هدف های خود را تحقق بخشد. سازمان یک فعالیت مدیریتی است. سازمان یک سیستم ترکیبی از عامل های انسان، کار تکنولوژی است. سازمان یک سیستم تصمیم کار و هماهنگ کننده است. سازمان به دو دسته رسمی و غیر رسمی تقسیم می شود. از سازمان رسمی سازمانی است که

موارد زیر را شامل باشد: ۱- قدرت و اختیار هر مقام ۲- نوع مشاغل و محل آن‌ها در سازمان ۳- ارتباط رسمی میان کلیه مشاغل و نیروها ۴- وظایف هر شغل و نیرو بنابراین سازمان رسمی شامل ساخت سلسله مراتب اداری است ه در آن مسئولیت‌ها، اختیارات و خطوط ارتباطی و فرماندهی مشخص شده باعث سازمان غیر رسمی از عده ای افراد و گروه‌ها بوجود می‌آید که در درون یک سازمان رسمی فعالیت می‌کنند. به عنوان مثال ممکن است چند نیرو برای انجام فعالیت ورزشی با یکدیگر رابطه نزدیکی داشته باشند بنابراین تشکیل گروه غیر رسمی ورزش را داده‌اند. هنگامی که هدف گروه‌های غیر رسمی و سازمان رسمی در یک جهت باشد سازمان در رسیدن به هدف خود موفق خواهد بود ولی چنانچه هدف گروه‌های غیر رسمی و سازمان رسمی یکسان نباشد و یا در تضاد باشد سازمان در جهت رسیدن به هدف خود با مشکلات زیادی رو به رو خواهد شد. حیطه نظارت (مدیریت): منظور از حیطه نظارت که گاهی آن را حیطه مدیریت یا حیطه سرپرستی نیز می‌نامند، عبارت است از تعدادی بردستان که مستقیماً به یک سرپرست گزارش دهند» به عبارتی حیطه مدیریت عبارت است از تعداد افرادی که مستقیماً توسط یک مدیر یا سرپرست اداره می‌شوند. عوامل موثر در جهت تعیین حیطه مدیریت: تعداد زیر دستانی که باید مستقیماً در مقابل یک روبه یا سرپرست مسئول باشند به طور مطلق نمی‌توان تعیین کرد ولی هر چه تعداد کارکنان زیر نظر مدیر بیشتر باشد ارتباطات سازمانی نیز افزایش می‌یابد. مسلم است که هر چه سازمان توسعه پیدا کند لزوم تصمیم‌گیری کار و گسترش حیطه نظارت ضرورت بیشتری می‌یابد. در تعیین حیطه نظارت عواملی همچون قدمت سازمان، پیچیدگی وظایف، تنوع کارها، وسعت سازمان تعویض اختیار، و خصوصیات زیر دستان نقش دارد. حیف و ستاد و وظایف آن و در سازمان‌های کوچک موضوع صف و ستاد مطرح می‌باشد اما هر چه سازمان بزرگ‌تر می‌شود و روابط پیچیده‌تر می‌گردد وجود صف و ستاد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در سازمان‌های کوچک یک نفر بنام مدیر به تنهایی می‌تواند کلیه امور مربوطه به سازمان را با تعداد محدود نیرو انجام دهد. ولی در یک سازمان بزرگ انجام کلیه امور به وسیله یک مدیر امکان‌پذیر نیست و باید تخصص‌های مختلفی جهت انجام امور بکار گرفته شود. تشخیص واحدهای؟؟ از واحدهای ستاد مشکل می‌باشد. به هر حال واحدهای؟؟؟ به واحدهایی گفته می‌شود که مستقیماً برای رسیدن به هدف‌های سازمان تلاش می‌کند مثل قسمت تولید و فروش در یک سازمان تولیدی. واحدهای صف به واحدها و بخش‌های مارون خود نظارت مستقیم دارد و دستورات را خود صادر می‌کنند. و گزارش کارها را نیز دریافت می‌کنند. واحدهای ستاد واحدهایی هستند که به طور مستقیم جهت تامین هدف‌های سازمان فعالیت ندارند بلکه جنبه پشتیبانی و کمک به واحدهای صف را دارند در سازمان تولیدی قسمت حسابداری، خرید، آزمایش‌های کنترل کیفیت جزء واحدهای ستادی می‌باشند. رهبری و اهمیت آن: هنگامی که دو یا چند نفر تشکیل یک گروه اجتماعی می‌دهند و با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند هر یک از افراد بر روی دیگر افراد گروه تاثیر می‌گذارد. اما تاثیر گذاری تمامی افراد به یکدیگر یکسان نبوده بلکه برخی از افراد نقش فعال‌تری داشته و تاثیر بیشتری روی دیگران می‌گذارند به طوری که بیش از دیگران در گروه مورد توجه قرار می‌گیرند. و این زمینه آغاز پیدایش رهبری در گروه است. قبل از بیان تعریف رهبری به تفاوت بین مدیر و رهبری می‌پردازیم: رهبری یکی از وظایف مدیریت می‌باشد بنابراین مدیران وظایف مختلف دیگری همچون برنامه‌ریزی سازماندهی، هماهنگی و ... نیز باید انجام دهند. پس یک مدیر خوب می‌تواند رهبر خوبی نیز باشد ولی یک رهبر ممکن است مدیر خوبی نباشد. مدیری هنگامی آغاز می‌شود که سازمان رسمی تشکیل شده باشد ولی رهبری در سازمان‌های غیر رسمی نیز وجود دارد. تعریف رهبری از دیدگاه‌های مختلف: رهبری یعنی تاثیر گذاری به افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه. رهبری عبارت است از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه کنند. به طور خلاصه می‌توان گفت رهبری یعنی نفوذ در زیر دستان. مهارت رهبری از نظر ماهیت از دو عامل متمایز تشکیل شده است: ۱- عامل انگیزش ۲- عامل الهام‌منظور از عامل الهام توانایی خاص است که آن را قدرت الهام بخش رهبری می‌توان نام گذاشت این قدرت به ندرت در تمام بحران وجود دارد عامل انگیزش نیز از موضوعاتی

است که ارتباط نزدیک با رهبری داشته و شناخت عوامل انگیزش و نیازهای کارکنان می‌تواند رهبر را در انتخاب شیوه درست کمک نماید: انگیزش: در این قسمت به سوالاتی همچون سوالات زیر باید توجه شود: - چرا بعضی از افراد تنبل و بعضی پر تلاش می‌شوند؟ - علل تاخیر کارکنان در حاضر شدن به محل کار چیست؟ - علل استعفای کارکنان چیست؟ - علل اعتصابات در محیط های کار چیست؟ - علل حوادث و صوانح ناشی از کار چه عاملی است؟ پاسخ سوالات فوق مربوط به بحث انگیزش کارکنان می‌شود. انگیزش به معنی تحریک و ترغیب افراد به انجام کار می‌باشد. انگیزش به مفهوم ایجاد نیرو و انگیزه در افراد به منظور نیل به هدف می‌باشد. انگیزه ها و هدف ها دو عامل موثر به شکل گیری رفتار بوده و اعتقادات بر این است که رفتار تصادفی نیست و عموماً قابل پیش بینی است. رفتاری که از فردی سر می‌زند بیان کننده یک سری اهداف و انگیزه هست. انگیزه ها و هدف ها به یکدیگر تاثیر متقابل داشته، اما انگیزه ها مربوط به محرک های درونی و هدف ها محرک های بیرونی می‌باشند. هنگامی که انگیزه در فرد بالا باشد، اهداف بالا و بلندی انتخاب خواهد نمود و بالعکس یک مدیر هنگامی در کار خود موفق خواهد بود که نیازها و انگیزه های افراد را تشخیص داده و بداند از چه راهی باید در نیروها انگیزه به وجود آورد. همچنین باید توجه داشته باشد که افراد انگیزه های مختلفی دارند و باید شیوه های مختلفی را برای انگیزش آن ها به کار برد. در زمینه انگیزش نظریه های متفاوتی ارائه گردیده است. به دو نظریه مهم در این زمینه اشاره می‌شود: ۱- نظریه مازلو: ابراهام مازلو که یک روانشناس آمریکایی بود اولین و مشهورترین نظریه انگیزش را ارائه نموده است این نظریه تحت عنوان سلسله مراتب نیازهای مازلو عنوان گردیده و نیازهای انسان ها را به ۵ دسته بصورت زیر تقسیم می‌کند: الف) نیازهای فیزیولوژیکی (نیازهای ایمنیج) نیازهای اجتماعی (نیازهای قدرت و منزلت) نیازهای خودیابی (اعتقاد مازلو اولین دسته نیازها، نیازهای فیزیولوژیکی بوده که شامل غذا، پوشاک، آب و هوا و ... می‌باشد. هنگامی که نیازهای سطح اول برآورده گردید نیازهای سطح دوم یعنی نیازهای ایمنی که شامل امنیت شغلی و جانی است می‌یابد. پس از اینکه نیازهای سطح دوم برطرف گردید نیازهای سطح سوم یعنی نیازهای اجتماعی شدت می‌یابد که باعث شکل گیری رفتار می‌شود این نیازها شامل عشق و محبت و تعلق به گروه می‌باشند. همین موضوع نیز به قدرت و منزلت و نیاز خودیابی نیز صادق است. ۲- نظریه هرزبرگ: هرزبرگ بر مبنای صاحبان خود نتیجه می‌گیرد که دو دسته از عوامل در گزینش تاثیر دارند: الف) عوامل انگیزش، ب) عوامل بهداشتی (ابقاء) منظور از عوامل انگیزش عواملی است که وجود آن باعث رضایت می‌گردد ولی فقدان آن موجب عدم رضایت نمی‌شود از جمله این عوامل می‌توان شناخت و قدردانی از پرسنل و ماهیت کار را نام برد. عوامل بهداشتی عواملی اند که مناسب بودن آن ها از بروز نارضایتی جلوگیری می‌کند ولی لزوماً موجب رضایت نمی‌شود. سبک های مختلف رهبری: رهبری از شیوه های مختلفی برای انگیزش و تحریک افراد برای انجام کار استفاده می‌کنند. در زیر به بیان سه سبک رهبری اشاره می‌شود. رهبری استبدادی (اقتدار گرا): رهبر اقتدار گرا دستور می‌دهد و انتظار دارد که دستوراتش مورد قبول قرار گرفته و اجرا شود این گونه رهبران از زور و تهدید و تنبیه برای انجام امور استفاده می‌کنند. رهبر مشارکتی: این گونه رهبران به صورت غیر متمرکز عمل نموده و نظرات و پیشنهادات دیگران را جویا می‌شوند به بحث و تبادل نظر با دیگران می‌پردازند و هنگام تصمیم گیری با دیگران مشورت می‌کنند. این گونه رهبران خود را عضوی از گروه می‌دانند و به آزادی عمل داده می‌شود. رهبری رها کرده (آزاد): در این شیوه رهبری هیچ گونه کنترل و نظارت وجود ندارد. رهبر فقط هدف را برای دیگران مشخص می‌کند و آن ها را رها می‌سازد. برنامه ریزی و چگونگی تامین نیروی انسانی: در متون مربوط به مدیریت منابع انسانی، طرح ریزی نیروی انسانی با سه مفهوم مختلف مطرح شده است. ۱- توسعه مدیریت ۲- پیش بینی احتیاطات نیروی انسانی ۳- طرح ریزی سازمانی تامین نیروی انسانی یکی از وظایف اصلی مدیریت محسوب می‌شود به طور کلی دیگر وظایف مدیریت وقتی در محل تحقیق پیدا می‌کند ه نیروی انسانی مناسب و متخصص برای اجرای آن وجود داشته باشد. همانگونه که مدیریت برای تهیه و تامین احتیاجات یک مجموعه از نظر مولد وسایل و تجهیزات و محل مناسب دقت کافی به کار می‌برد. برای جذب نیروی انسانی

شایسته و مناسب و آموزش و تربیت آن‌ها نیز باید دقت کافی به عمل آورد. نظارت و کنترل: یکی از وظایف مهم مدیریت کنترل یا نظارت می‌باشد که از طریق فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و رهبری مدیران اهدافی یا برای سازمان خود در نظر گرفته و آن‌ها را اجرا می‌نماید. بنابراین به وسیله کنترل مدیران نتایج بدست آمده را با برنامه‌های پیش‌بینی شده مقایسه می‌کنند. باید دقت داشته باشیم که هدف کنترل و نظارت تاثیر گذاری بر رفتار می‌باشد و بعضی مواقع شیوه‌های کنترل اثر منفی به رفتار می‌گذارد. پس در انتخاب روش کنترل باید نهایت دقت را داشته باشیم. باید دقت داشته باشیم که هدف کنترل و نظارت تاثیر گذاری بر رفتار می‌باشد و بعضی مواقع شیوه‌های کنترل اثر منفی به رفتار می‌گذارد. پس در انتخاب روش کنترل باید نهایت دقت را داشته باشیم. فرایند کنترل شامل ۵ مرحله به شرح زیر می‌باشد ۱- تعیین معیارها یا استانداردها ۲- اندازه‌گیری عملکردها و نتایج ۳- مقایسه عملکردها با معیارها و استانداردهای از پیش تعیین شده ۴- تعیین انحرافات ۵- انجام اقدام اصلاحی انواع کنترل: روش‌های کنترل را می‌توان به سه دسته به شرح زیر تقسیم نمود که این سه روش را می‌توان به تنهایی یا به صورت تلفیقی مورد استفاده قرار داد: ۱- کنترل قبل از انجام عملیات: این نوع کنترل ها ماهیتاً مانع برون انحراف می‌شوند. کنترل‌های مذکور به گونه‌ای طرح ریزی می‌شوند که از وقوع انحرافات که بعداً ممکن است بوجود آید جلوگیری کنند. ۲- کنترل در حین انجام عملیات: ویژگی اساسی این نوع کنترل توانایی اقدام اصلاحی در حین انجام عملیات یعنی قبل از بروز انحراف است. مانند کنترل هواپیما در هنگام پرواز و یا کنترل اتومبیل در هنگام رانندگی در این شمار کنترل‌های محسوب می‌شوند. ۳- کنترل بعد از انجام عملیات: این نوع کنترل نتایج اقدامات انجام شده را ارزیابی می‌کند. این نوع کنترل، نترل بازخور نیز نامیده می‌شود. فصل سوم: حفاظت و ایمنی و قوانین کارگریدر مدیریت نیروی انسانی، نظام نگهداری ارزش و اهمیت زیاد دارد و در صورت اجرای صحیح برنامه نگهداری و حفظ کارکنان علاقه و انگیزش آنان نیز بیشتر شده باعث ایجاد دلبستگی کارکنان با محیط خود می‌شود. نظام نگهداری، اموری از قبیل بهداشت و ایمنی در محیط کار ایجاد امنیت شغلی و تامین زندگی حال و آینده کارکنان و همچنین امور رفاهی و برنامه‌های تندرستی کارکنان را شامل می‌گردد. تقسیم بندی وسایل حفاظت و ایمنی: وسایل و تجهیزات حفاظت سنتی را به دو دسته کلی می‌توان تقسیم بندی نمود: دسته اول وسایل و تجهیزات انفرادی است که به عنوان وسایل حفاظت انفرادی نام دارد. انواع و اقسام وسایل خصوصی که شخصی با حمل و استفاده از آن‌ها خود را در برابر خطرات محفوظ و ایمن نگاه می‌داد همانند مالک، سپر جوشکاری، لباس کاز، پیش بند، کلاه ایمنی، عینک و انواع آن و انواع دستکش و ... این وسایل حفاظت انفرادی باید در هنگام انجام کارهای خطرناک و در محیط‌های خطرناک مورد استفاده قرار گیرند. دسته دوم تجهیزات حفاظتی نصب شده بر روی دستگاه‌های موجود در محیط کار می‌باشد. قبل از ورود ماشین به عرصه تولید برای انجام کارها از وسایل دستی و عموماً بی خطر استفاده می‌شد و این دستگاه‌ها قسمت‌های خطرناکی نداشت به تدریج با ورود ماشین‌آلات پیشرفته با سرعت و قدرت بالا خطرات ماشین‌ها افزایش یافت و باعث ایجاد حوادث زیادی شد؛ لذا متخصصین ساخت دستگاه‌ها موظف به نصب دستگاه‌های حفاظتی بر روی ماشین‌آلات شونده. فصل چهارم: آشنایی با روش‌های گزارش دهی و اصول انبارداری: اداره امور در سازمان‌ها و شرکت‌ها نیاز به وجود ارتباط منطقی بین سایر قسمت‌های سازمان دارد. ارتباطات سیستم اعصاب سازمان می‌باشد و بدون آن مدیر نمی‌تواند اهداف و خط و مشی‌های سازمان را تحقق بخشد. لذا وجود یک شبکه ارتباطات صحیح در سازمان ضروری است. ارتباط است که مدیر با استفاده از آن وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی رهبری، نظارت و کنترل را انجام می‌دهد. به عبارت دیگر در فرایند ارتباطات یک پیام توسط فرستنده به گیرنده منتقل می‌گردد و مورد تعبیر و تفسیر قرار می‌گیرد. دستورات و گزارشات: هر نوشته‌ای که حاوی یک یا چند موضوع اداری بوده و به عنوان وسیله ارتباط در داخل و خارج وزارت خانه، سازمان یا موسسه مورد استفاده قرار می‌گیرد اصطلاحاً نامه نامیده می‌شود. مکاتبات به دو دسته تقسیم می‌شوند. الف) مکاتبات داخلی سازمان (مکاتبات خارجی سازمان) مکاتبات داخلی آن دسته مکاتبات است که بین قسمت‌های مختلف

یک سازمان صورت می‌گیرد. مکاتبات خارجی به مکاتباتی گفته می‌شود که با وزارت خانه که سازمان‌ها و دیگر ادارات صورت می‌گیرد. مکاتبات از هر نوع باشد باید دارای عناوین زیر باشد: سر لوحه: معمولاً به قسمت‌های بالای کاغذهای نواری که به صورت چاپ شده می‌باشد گفته می‌شود. در این قسمت معمولاً آرم سازمان مربوطه نام سازمان، شماره و ... ذکر می‌گردد. عناوین گیرنده فرستنده و موضوع نامه: گیرنده معمولاً با کلمه «به» مشخص می‌گردد. شخص یا سازمانی که نامه به آن نوشته می‌شود فرستنده شخص یا سازمانی است که نامه را می‌نویسد. و منظور از موضوع نامه عبارت کوتاهی است که مشخص کننده متن نامه می‌باشد. متن نامه: که در رابطه با موضوع نامه توضیحاتی داده می‌شود. مشخصات امضاء کننده: شخصی که باید نامه را امضا کند مشخصات آن در انتهای نامه نوشته شده و سپس نامه را امضا می‌کند. گیرندگان رونوشت: اگر لازم باشد نامه به ادارات و یا به قسمت‌های مختلف همان سازمان نیز داده شود در قسمت رونوشت نام آن قسمت هم ذکر می‌شود. اصول انبارداری: امروزه با پیشرفت علوم و تکنولوژی امکان تولید انبوه کالا- فراهم شده است و اینکار برنامه ریزی دقیق جهت استفاده به موقع و حداکثر به موقع از امکانات را می‌طلبد. تقسیم کار و رشد جمعیت نیاز استفاده از فراورده‌های دیگران را به وجود آورده است. و این خود زمینه پیدایش سازمان‌های بزرگ گردیده‌ه در این نظام‌های پیچیده فنی اجتماعی، انبار به عنوان واسطه، موجبات گردش را از تولید به مصرف را امکان پذیر می‌سازد. انبار می‌تواند در عرضه به موقع محصول، جریان عادی تولید، ثبات قیمت محصول، تعمیر و نگهداری ماشین‌ها و ... نقش مهمی ایفا نماید. انبار به دلیل متفاوتی برای موسسات و مراکز تجاری - صنعتی از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد که عبارت‌اند از: ۱- ارزش بالای کالاهای شرکت‌ها که در انبار موجود است ۲- ارتباط مداوم و تنگاتنگ بخش انبار با بخش‌هایی نظیر تولید، تغییر، نگهداری و فروش و جلوگیری از وقفه در تولید و فروش به علت نرسیدن کالا ۳- حکم ضربه گیر بودن انبار در سازمان‌ها: بدین معنا که در برنامه ریزی‌های مواد مربوط به فروش و تولید انبار ضربه‌های حاصل در اثر کمبود محصول یا مواد را خنثی می‌نماید. تعریف انبار: انبارها را می‌توان از دو جهت مورد بررسی قرار داد یکی از لحاظ فیزیکی نظیر محل انبار، نوع قفسه بندی‌ها، محل کالا در انبار نور، ایمنی و .. و دیگری سیستم اطلاعات انبار که به طرح و گردش فرم‌ها بنحوی که اطلاعات به بخش‌های مختلف کارخانه یا موسسه به موقه و به مقدار لازم ارائه گردد. انواع انبارها: انبارها را از نظر فرم ساختمانی می‌توان به سه دسته تقسیم بندی کرد: ۱- انبارهای پوشیده: انبارهایی که تمام قسمت‌های آن پوشیده و وسایل ایمنی کامل نیز در آن به کار رفته باشد. مانند سردخانه‌ها. ۲- انبارهای سرپوشیده یا هانگارد: این نوع انبارها دارای سقف بوده و از چهار طرف باز می‌باشند این انبار برای حفظ کالا از بارانی و نور آفتاب مورد استفاده قرار می‌گیرد. ۳- انبارهای باز یا محوطه: این نوع انبار به صورت باز می‌باشد و جهت نگهداری لوازم سنگین که عوامل طبیعی باعث تخریب آن نمی‌شود استفاده می‌گردد. از نظر موادی که در آن نگهداری می‌شود می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم بندی کرد: از نظر موادی که در آن نگهداری می‌شود می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم بندی کرد: این نوع انبارها شامل انبار مواد اولیه، انبار مواد نیمه ساخته یا در جریان ساخت، انبار قطعات، انبار ضایعات می‌باشد. که این نوع تقسیم بندی در سازمان‌ها با توجه به فعالیت‌های آن‌ها متفاوت می‌باشد.

### بهبود بهره‌وری و نقش سرپرست

تان کوانگ هو خلاصه کتاب: اعظم سعیدی: تصور مثبتی داشته باشند تمایل بیشتر به انجام کارها خواهند داشت سرپرست از کلمات مانند خودش می‌کنم متشکرم به هنگام دادن دستور العمل باید استفاده کند و تاثیر بیشتری بر روی کارکنان می‌گذارد. کارگران توقع دارند که حق اظهار نظر و مشارکت در تصمیم‌گیری داشته باشند این کار احساس آزادی عملی و فرصت ارائه نظر را داشت مشخص راه کارگر می‌دهد پس کارگر انگیزه بیشتری برای انجام دستور عملها دارد. دادن دستور حتی در صورت نیاز



باعث رنجش می شود. و باید تنها در موارد ضروری فرمان داد (مثل آتش سوزی) در این زمان کارکنان درک خواهند کرد که سرپرست سعی در مجبّر ساخته آنها دارد. به این کار او دلیلی وجود دارد.

نام کتاب: بهبود بهره‌وری و نقش سرپرست، سرپرستی و مدیریت نیروی کارنویسنده: تان کوانگ هو ترجمه و ویرایش: معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی - مدیریت بهره‌وری و حروفچینی: مدیریت بهره‌وری چاپ اول: زمستان ۱۳۷۴ چاپ دوم: تابستان ۱۳۷۸ تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه چاپ: ۵۷ ناشر: فکر نو - شابک ۹۶۴-۹۱۸۲۴-۵-۴ دادن دستور و دستور العمل هاسرپرست باید حداقل برای انجام کارها از درخواست استنا کند و کمتر فرمان بدهد. کارکنان انتظار که سرپرستان به آنها بیشتر توجه کنند هنگامی که کارکنان تصور مثبتی داشته باشند تمایل بیشتر به انجام کارها خواهند داشت سرپرست از کلمات مانند خودش می‌کنم متشکریم به هنگام دادن دستور العمل باید استفاده کند و تاثیر بیشتری بر روی کارکنان می‌گذارد. کارگران توقع دارند که حق اظهار نظر و مشارکت در تصمیم‌گیری داشته باشند این کار احساس آزادی عملی و فرصت ارائه نظر را داشت مشخص راه کارگر می‌دهد پس کارگر انگیزه بیشتری برای انجام دستور عملها دارد. دادن دستور حتی در صورت نیاز باعث رنجش می‌شود. و باید تنها در موارد ضروری فرمان داد (مثل آتش سوزی) در این زمان کارکنان درک خواهند کرد که سرپرست سعی در مجبّر ساخته آنها دارد. به این کار او دلیلی وجود دارد. معمولاً سرپرستان سه عامل موفقیت در دادن دستورها را فراموش می‌کنند عبارتند: ۱- گفتن آنچه باید انجام شود ۲- توضیح چگونگی انجام باید انجام شود ۳- گفتن دلیل اینکه باید کار مزبور را انجام داد، گفتن چرایی و دلیل انجام کار باعث می‌شود کارکنان دلیل برای انجام خواسته شده داشته باشند. دستور العمل زمانی موثر خواهد بود که در مواجهه با یک موفقیت خاص باشد. درباره آنچه از کارگر خواسته شده دقیق باشد و نوع نتایج را به این توضیح دهد و همچنین سرپرست بهترین و مناسب مشخص را برای انجام کار انتخاب نماید. نکته مورد تاکید دیگر آن است که سرپرست برای اطمینان از درک صحیح دستور عمل توسط کارکنان باید آن را به اندازه‌ی کافی تکرار نماید و به کارکنان اجازه طرح پرسش داده شود. سرپیچی عمدی: هنگامی که کارگر از دستورات سرپیچی می‌کند سرپرست باید خواندن و آرامش خود را حفظ کند سرپرست ابتدا باید از خود پرسد که شخص مناسب را انتخاب و آیا دستورهای او صحیح بوده و آیا کارگر منظور او را به درستی فهمیده یا مشابه کارگردچار سوء توهم شده باشند. اگر دستور درست باشد باید بفهمد که کارگر به چه چیزی اعتراض میکند. شاید کارگر تحت فشار باشد و نتواند منظور خود را به درستی بیان کند. و باید سرپرست منظور خود را به روشنی برای وی توضیح دهد و نیازی به این اعمال اقدامات انضباطی نباشد اما در صورتی که کارگر بازهم دپی از مقامی مرحل بالا از پیروی دستورات امتناع بورزد شاید لازم باشد در مورد اقدامات انضباطی تذکر داده شود اگر چه از تنبیه باید به عنوان آخرین راه حل استفاده کرد اما در صورت تصمیم به استفاده از آن باید تنبیه را حدالمقدور در هر چه زود تر تا وقت که اتفاق و دلیل آن از یاد نرفته تا اعمال کرد. انجام دستور العملها به شکل نامنظم و نامطلوب: در چنین وضعیتی تا سرپرست باید اطمینان یابد که دستورها برای کارگر روشن هستند و هیچ سوء تفاهمی درباره نتیجه در مورد انتظار از تکمیل کار وجود ندارد. راه حل دیگر توضیح و ارائه نحوی وظایف و اشاره به موارد نیازمند با توجه خاص برای تحقیق کیفیت لازم است بدین ترتیب کارگر چگونگی صحیح انجام وظایفها آماده و رغبت بیشتری برای همکاری خواهد داشت. مقاومت پنهان: هنگامی سرپرست پی به مقاومت پنهان میبرد، باید سعی کنید تا خودم به جای کارگر مبوطه قرار دهد. بدین ترتیب دلیل مقاومت او را درک نماید. باید ایجاد ارتباط فعالانه و گوش دادن به سخنران گزارگر، سرپرست میتواند منع و دلیل اصلی او را کشف نموده دلایند مسدود دستور العملهای برای کارگر توضیح دهد یا دستور العملها را چنان تعدیل کند که مقومت از سوی کارگر رفع سازد. دادن فرصت به کارکنان، به منظور استفاده از قضاوتهای خود: گاهی بیان کار مورد نظر برای انجام دادن توسط سرپرست دادن فرمت به کارکنان به منظور

استفاده از قضاوت‌های خود درباره‌ی چگونگی انجام آن یک ایده خوب و سودمند است در این روش به کار رگر گفته نمی‌شود که چه کاری باید انجام دهد تنها به او گفته می‌شود که نتیجه‌ی موارد انتظار چه باید باشد و حضور کارگر در مورد روشها استفاده تصمیم می‌گیرد و این کار باعث برانگیختن قوه ابتکار و حس هم کاری بین کارگرو و کارفرما می‌شود. دستورالعملهای پیچیده از لحاظ حجم با دستورالعملهای عدی تفاوت داشته یا پیامدهای مختلفی رادر پی دارند این گونه دستورالعملها باید به صورت کتبی صادر گردند. و در صورتی که دستورهای باشند سرپرست باید در مناسب آنها را برای کارکنان توضیح دهد تا کارکنان دستورها را درک کنند دلیل دیگر دلیل دیگری که از دستورهای کتبی استفاده میکنند تغییر در دستور کتبی قبلی است که دستورهای جدید به صورت کتبی صادر میشود. راهنمایی در باره صدور دستورالعملها=۱. صدور دستورالعملهای تبدیل به جنگ قدرت نکنید ۲. صدور دستورالعملها به شکل شوخی و تفریح پرهیز کنید ۳. در انتخاب کلمات و طرز بیان خود دقت کنید ۴. درک دستورالعملهای خود از سوی کارکنان را همیشه بدیهی ندانید ۵. باید از دریافت سریع بازخورها مطمئن باشید ۶. دستورالعملهای متعدد زیاد صادر نکنید ۷. جزئیات کافی را ارائه کنید ۸. دستورالعملهای متناقض را کشف کنید ۹. تنها کارگران با انگیزه را انتخاب نکنید ۱۰. به هیچ یک از افراد بیش از اندازه کار محول نکنید ۱۱. به هنگام عصبانیت دستورالعمل صادر نکنید ۱۲. مانند یک مافوق یا بالا- دست عمل نکنید فصل دوم - ارزیابی عملکرد کارکنان دلایل ارزیابی کارکنان ۱- تشخیص نقاط قوت و وضعیت کارکنان تا بتوانند نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را رفع کنیم ۲- آگاه ساختن کارکنان به کیفیت و چگونگی کار خود ۳- ارائه یک روش عادلانه و بدون تبعین برای تعیین شرایط ارتقا و انتقال ۴- ایجاد آگاهی درباره انتظارات سرپرست از کنان و برقراری یک رابطه قوی بر اساس اعتماد متقابل بین سرپرست و کارکنان عواملی که در ارزیابی کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد: سرپرستان در این رابطه باید اساس به سرپرست پاسخ دهند:- از هنگام آخرین ارزیابی تا کنون کارگر چه کارهایی انجام داده است؟ قبلا عملکرد او چگونه بوده و چقدر برای بهبود آن تلاش کرد است؟ آیا تلاش او کافی بوده است؟؟- آیا نقاط قوت خود استفاده کرده و آیا در جریان انجام وظایف خود نقاط ضعف خویش را مرتفع ساخته است؟ آیا توانسته بهتر از این عمل کند؟- توان بالقوه کارگر چیست؟ در صورت داشتن فرصت تا چه اندازه می‌تواند عملکرد خود را ارتقا بخشد. عوامل عینی و عوامل ذهنی عوامل ارزیابی را به گروه می‌توان طبقه بندی کرد عینی عوامل عینی عبارتند از: حقایق و نتایج قابل اندازه گیری که عموما آنها اختلاف نظری وجود ندارد مثال =کمیت ها و کیفیتها و واقعیت ها عوامل ذهنی = برپایه عقاید سرپرست شکل گرفته گاهی مورد اختلاف نظر قرار میگیرند. مانند فکرها، جدید، طرز تلقیها، حفظ سازگاری عینیت: سازگاری اشاره به رعایت عدالت در درجه بندی های کارکنان بر اساس اختلاف در عملکرد واقع آنها کار روشن دیگر، استفاده از منحنی محال است یعنی در گروه مجموعه ای از عملکردها باید وجود داشته باشد. اشتباهات رایج در درجه بندی =تبعین یا تعقیب رایج در اشتباهات سرپرست و مدیران در ارزیابی عملکرد یکی دیگر از اشتباهات رایج در درجه بندی عملکرد اثر جانبی است این اصطلاح به گرایش ما برای مبتنی کردن قضاوتمان درباره کسی بر اساس یک برداشت کلی مطلوب یا نامطلوب اشاره می‌کند برای پرهیز از اثر جانبی سرپرستان باید همراه تمام کارکنان را در هر نوبت بر اساس یک عامل درجه بندی کرده، پس آنها بر اساس یک، یک عوامل دیگر درجه بندی نمایند. ارائه نتایج: سازمان چه از یک سیستم رسمی ارزیابی عملکرد استفاده کند یا یا نکند، در هر صورت سرپرستان در هر حال باید کارکنان خود را ارزیابی کنند ارائه درجه بندی های ضعیف: گاهی گفتن اینکه عملکرد یک کارگر ضعیف و زیر میانگین بود. دشوار است در این مورد سرپرست استفاده از سخنان و تدابیر ناخوشایند همراه با موارد خوشایند است. ارائه درجه بندی خوب به سرپرستانی که در ابزار تقدیر از کارکنان کوتاهی می‌کنند باید خطر بی انگیزه شدن آنها را بپذیرند زیرا کارگر احساس می‌کند که عملکرد خوب تقدیر نمی‌شود و منکر است طرز تلقی های خود را تغییر دهد و عملکرد خوب او در آینده کاهش پیدا کند. مصاحبه ارزیابی: گفتگو درباره درجه بندی عملکرد غالبا مصاحبه

ارزیابی نامیده شود عامل و فقیه سرپرست در یک مصاحبه ارزیابی آن است که به کارگر فرصت لازم برای محبت بدهد. سرپرست باید یادگیری را تا بادقت به صحبتها گوش کرده‌ای کشف دلایل ضعف عملکرد تلاش نماید مراحل هفت گانه زیر به موفقیت مصاحبه ارزیابی کمک میکند. ۱. آمادگی قبلی سرپرست و کارگرش از شرکت مرحله هر دو باید از حقایق و اطلاعات لازم برخوردار باشد بنابراین پیش از جمله مصاحبه باید به کارگر مهلت کافی داده تا خود را آماده سازد. ۲. مقایسه نتایج و موفقیت‌ها با اهداف خاص = سرپرست باید درباره اهداف خود و چگونگی بین کارکنان به این اهداف صراحت داشته به طور روشن و دقیق صحبت کنند. ۳. دادن اعتماد به نفس به کارکنان در صورت نیاز = یکی از اشتباهات بسیاری از سرپرستان این است که کارهای خوب کارکنان را فراموش کرده تنها بر نواقص تاکید می نمایند. ۴. مرور و یادآوری موارد تحقیق نیافته = گفتگوها باید بر موارد نیازمند بهبود و نحوه انجام بهبود تمرکز یابد. ۵. پرهیز از ایفای نقش یک قاضی = سرپرست باید همواره به خاطر داشته باشد کدام یک قاضی نیست که در باره اشتباهات و نقاط ضعف صحبت کنند. در عوض وی باید به منظور برس حقایق توجه خود را به همکاران با کارگر معطوف دارد. ۶. توافق درباره اهداف جلسه بعد = سرپرست باید اهداف آینده را با آنچه تحقق نیافته مرتبط سازد و برای جلسه بعد به توافق دوجانبه ای درباره اهداف معین با زمینه های نیازمند به بهبود درست پیدا کنید. ۷- توافق درباره نقش سرپرست = سرپرست باید به نقش خود نیز دقیقا توجه کند زیرا بهبود عملکردی یک فعالیت وابسته به همکاریهای دوجانبه است کارگری که بداند سرپرست او برای بهبود عملکرد کارکنان احساس مسولیت می نماید طرز تلقی مثبت تر و زغبت بیشتری به کار می یابد. پیگیری: برای اطمینان از موفقیت ارزیابی، باید مصاحبه ارزیابی را پیگیری کند: ۱- عمل به وعده ها: سرپرست باید به کارگر اطمینان دهد که وی تمام تلاش خود را برای تحقیق قول هایش مبذول می دارد. ۲- ارائه راهنمایی برای ارتقای کارکنان: سرپرست باید همه ی کمک ها و دستور العمل های لازم به منظور بهبود عملکرد کارکنان را در اختیار آنان قرار دهد. ۳- ادامه به ابزارعلاقه به کارهای کارکنان = سرپرست باید به شرکت به کارکنان در حمل کار آنان و ارائه اطلاعات درباره کارهایشان به آنها، علاقه هندی خود را نشان دهد. همچنین از بهبود عملکرد تقدیر و اشتباهات را مورد اشاره قرار دهد. هنگامی که عملکرد کارکنان علی رغم تلاش آنها به سطح استاندارد نرسد. گاهی اوقات کارگر به سختی تلاش می کند اما عملکرد او همچنان پایین تر از سطح مورد انتظار باقی می ماند مقصر دانستن کارگر به خاطر عدم تلاش کافی آسان است اما دلایل دیگری از جمله: ۱- شاید به او کاری ارجاع شده که با تواناییهایش تناسب ندارد. ۲- شاید کارگر برای انجام درست وظایف آموزش ندیده باشد. ۳- شاید کارگر به عنوان طعمه مورد فشار یک گروه کاری قرار گرفته باشد. ۴- شاید کارگر از شرایط لازم برای تحقیق الزامات کار محصول شده بر خوردار نباشد. ۵- شاید اشتباه از شخص سرپرست باشد = یعنی شاید سرپرست دستور العمل های نادرست یا مبهمی به کارگر داده یا از اطلاعات و تجربیات لازم برای کار سرپرست بر خوردار نباشد. فصل سوم آموزش و توسعه کارکنان آموزش و توسعه: آموزش و توسعه کارکنان را برای کسب دانش، مهارتی و طرز تلقی های مورد نیاز به منظور انجام وظایف فعلی و کسب آمادگی برای های آینده کمک می کند. عموما آموزش به وظیفه ی کنونی یا جاری و توسعه در آینده ها آیا کاری که در آینده به دلیل ارتقاء با تغییرات متعلی به کارکنان محول می شود. آموزش متضمن هزینه است: آموزش ارزان را می توان با فراگیری کار توسط یک کارگر جدید از یک کارگر با تجربه انجام داد در این صورت طبیعتا هزینه پایین است و نیز ممکن است نتایج مه در سطح پایین باشد. منولیت آموزش: آموزش کارکنان یکی از وظایف مهم سرپرست است آموزش باید همیشگی باشد زیرا آموزش بهترین روش برای تامین نیروی انسانی بهره ور است که هرگز بی فایده نخواهد شد. حتی هنگامی که سازمان از یک آموزش بر خوردار باشد مسولیت آموزش کارکنان بر عهده سرپرست خواهد بود بخش آموزش موثر نخواهد بود اگر سرپرست به اهمیت اعتقاد نداشته باشد یا آموزش را مسولیت خود نداند. کارکنان ستادی در بخش آموزش معمولا- در روشهای آموزشی تخصص دارند و در امور فنی تخصص ندارند. مزایای آموزش: مزایای آموزش

عبارتند از: ۱- وقتی که کارکنان بتوانند کارهای یکدیگر را انجام دهند سرپرست به آسانی می‌تواند آنها را در صورت لزوم در داخل بخش جابه‌جا کند. ۲- سرپرست زمان بیشتری برای برنامه‌ریزی و زمان بندی کارها خواهد داشت. ۳- آموزش سبب تامین یک نیروی انسانی ذخیره در بخشی برای موارد اضطراری می‌شود. ۴- آموزش سبب می‌شود تا کارکنان اعتماد به نفس بیشتری پیدا کرده تمایل بیشتری به همکاری با سرپرست داشته باشند. نیاز به آموزش: نیاز به آموزش را به هنگام افزایش مشکلات و مسائل میتوان تشخیص داد سرپرست باید نسبت به مشکلات از قبیل افزایش ضایعات و دوباره کاریها کاهش سطح تولید به پایین تر از سطح مقرر افزایش هزینه های عملیاتی را افزایش تعداد سوانح یا حتی افزایش اضافه کاریها آگاهی کامل داشته باشد. کارکنان نیز باید دلیل نیاز به آموزش را بدانند. بنابراین سرپرست باید به کارکنان توضیح دهد که آموزش چه کمکی می‌تواند به پیشرفت آنان کن. چگونه امنیت شغلی آنان را افزایش میدهد و حتی در آمد های آنان را بالا می‌برد دیگر مزایای آموزش عبارت است از: - احترام ناشی از کسب مهارتهای جدید و اینکه آموختن کارهای جدید یا روش های بهتر - شغل آنها را جالبتر می‌سازد ارائه شناخت اولیه به کارکنان جدید: به هنگام استخدام یک کارگر جدید برای اطمینان از اینکه او دریافت آموزش ها را از مسیر صحیح شروع مینماید به ارائه شناخت اولیه از طریق آموزش نیاز وجود دارد کارگر جدید باید مورد استقبال مطلوبی قرار گرفته زیر و بمهای مارها را یاد بگیرد. در ارائه شناخت اولیه به کارکنان جدید نسبت به محل کار و ظوابط آن باید موارد زیر مورد توجه قرار داده: ۱- به افرادی که به آنها تماس خواهد داشت معرفی گردد ۲- ترتیب آشنایی او با تمامی قسمت های بخش یا شرکت داده شود. ۳- جای تمامی قسمت ها به او نشان داده شود آشنایی با تاریخچه ی سازمان و سنوات و محصولات آن، آشنایی با ویژگی های خاص سازمان مقررات و قوانین آن موارد زیر قوانین و مقرراتی است که در جهت گیری برنامه آموزشی باید به آنها پرداخته شود: - مسائل مربوط به حقوق و دستمزد - ساعات کار و زمان صرف نهار - سایر زمان های استراحت - اضافه کاری و حقوق آن - تغییرات نوبتهای کاری - کارتهای ساعت، مکان آنها، نحوه پانچ کردن کارتها - خدمات بهداشتی - مقررات مربوط به تاخیر - نحوه گزارش کردن سوانح - مقررات ایمنی - مزایای شرکت یک روش ساده چهار مرحله ای برای آموزش: در صورتی که سرپرست خود برای ارائه آموزش به کارکنان صداقت و صمیمیت داشته باشد امر آموزش، ساده خواهد بود مراحل چهار گانه زیر برای اطمینان از یک موفقیت در آموزش مهارتها اهمیت دارد: ۱- آگاهی دادن به کارگر برای کسب آمادگی به منظور دریافت آموزش: یک کارآموز با انگیزه، در حقیقت دانشجوی خوبی است که به آسانی می‌توان مطالب را به او آموخت سرپرست باید در ابتدا دلایل اهمیت کار کارگر و نیاز به انجام صحیح آن را توضیح دهد. کارگر باید از کار خود احساس افتخار کند در عین حال سرپرست باید با آگاهی از سوابق کارکنان آمادگی خود را برای کمک به آنها افزایش دهد بدین ترتیب سرپرست علاقه واقعی خود را به کارکنان نشان داده معیاری از چگونگی دانش مهارتها و طرز تلقی های خود کسب می‌کند ۲- نحوه ی انجام کار را نشان دهید و بگویید: تنها گفتن نحوه انجام کارها یا انجام عملی آنها بدون ارائه توضیحات مناسب، کافی و سودمند نخواهد بود. سرپرست باید نحوه انجام کارها را مرحله به مرحله نشان داده هر یک از مراحل را به اندازه کافی توضیح دهد. ۳- سعی کنید تا کارکنان، انجام کارها را تحت نظر راهنمایی سرپرست بیازمایند: اکنون کارکنان آماده هستند تا انجام کارها را تحت راهنمایی سرپرست بیازمایند در این مرحله سرپرست باید در کارکنان شهامت ایجاد کرده اشتباهات آنان را توضیح نماید ۴- به کارگر اجازه دهید تا خود کار را انجام دهد: پس از آنکه کارگر نشان داد که قادر به انجام کار است، به او اجازه دهید تا به تدریج خود انجام کارها را شروع کند اما سرپرست باید به طور منظم کار او را کنترل کرده پیشرفت و کیفیت کار کارگر را ارزیابی نماید. نکته مهم دیگر که باید به خاطر داشت آن است که آموزش را باید با دادن آسان ترین بخش کار شروع کرد و سپس به سایر بخشهای دشوار تر پرداخت. لزوما آموزش قسمتهای مختلف کار نباید از ترتیب مراحل انجام ان پیروی کند. وسایل کمک آموزشی دیواری - شنیداری =

یک تسویه به هزار کلمه می‌آورد بنابراین هر وسیله کمکی که بتواند به کار آموز در مشاهده و درک بهتر آموزش‌های گفتاری کمک نماید سودمند خواهد بود. مشاهدات را بهتر از آنچه شنیده ایم می‌توانیم به خاطر آوریم و بنابراین وسایل کمک آموزشی دیداری به موثرتر شدن آموزش کمک می‌کند. وسایل کمک آموزشی شنیداری - دیداری شامل مجموعه‌های از تجهیزات، از قبیل پروژکتورهای اورهد، نوارهای ویدئو، نمودارها، یادداشت‌های تابلویی، تجهیزات شبیه‌سازی شده و جاکتها، مدلها و نمونه‌هایی واقیعت محصولات، مواد اولیه و ماشین آلات میشود. اما این وسایل نباید هرگز تاثیر نامطلوبی بر حضور آموزش دهند داشته باشد موارد زیر پیشنهاد هایی علمی برای سرپرستان به منظور استفاده موثر از وسایل کمک آموزشی هستند الف - مواد عمومی: صرف نظر از نوع و روشهای دیداری - شنیداری مورد استفاده برخی مقررات عمومی درباره استفاده آر آنها وجود دارد:

- ۱- اجازه ندهید که استفاده از وسایل دیداری - شنیداری حضور شما را متاثر سازد تا هنگامی که برای استفاده از وسایل آمادگی ندارد هرگز از آنها استفاده نکنید و بلافاصله پس از پایان کار آنها را کنار بگذارید. ۲- بیش از اندازه، از وسایل دیداری استفاده نکنید. یک تصویر ممکن است به ۱۰۰۰ کلمه بیزد، اما ۱۰۰ تصویر هرگز ترزش معادل ۱۰۰۰۰ کلمه ندارد. ۳-
- درباره وسایل دیداری مورد استفاده، آگاهی کامل داشته باشید با کاربرد علمی آنها، باید اطمینان پیدا کنید که اندازه آنها برای استفاده در کلاس مناسب است و درست کار می‌کنند. ۴- قبلا تمامی وسایل مورد استفاده را بیازمایید. ۵- بین وسایل کمک آموزشی دیداری و کار آموزان قرار نگیرد باید به هنگام استفاده از این وسایل در جای مناسب بایستید یا از ابزاری برای اشاره به آنها استفاده نمایید ۶- به هنگام صحبت، نمونه‌های آموزشی را بین کار آموزان توزیع نکنید آنها را به کل گروه نشان دهید. یا پس از تکمیل صحبت‌های خود آنها را بین کار آموزان توزیع نمایید ب - پروژکتورهای اورهد یا ترانسپارنسیها = ۱- سعی کنید تا همواره از پروژکتورها اورهد به همراه یک چراغ یدک استفاده کنید. ۲- ترانسپارنسیها را می‌توان به آسانی تهیه نموده و با اندکی تفکر خلاقان می‌توانید نمونه‌های خوبی بسازید. ۳- از ترانسپارنسیها می‌توان با قرار دادن آنها بر روی یکدیگر استفاده نمود. ۴- خوانا و قابل مشاهده بودن ترانسپارنسیها را با قرار گرفتن در اخر کلاس بررسی نمایید ۵- از مواد خود به عنوان ابزار اشاره برای تاکید بر جزئیات استفاده کنید ۶- از یک قطعه کاغذ برای پوشاندن قسمتی از ترانسپارنسی و توضیح درباره قسمتهای دیگر آن استفاده کنید. فصل چهارم ایمنی و سلامت کارکنان دلایل سوانح: معمولا افراد مهمترین عامل ایجاد سوانح هستند گاهی بی دقت هستند گاهی دستورالعمل‌های نادرست به آنان داده میشود و گاهی سرپرست در ارائه‌های توضیح درباره خطرات ناشی از کار آنها کوتاهی کرده است. البته گاهی نیز تجهیزات فاقد ایمنی بوده‌یت مقررات ایمنی به درستی رعایت نشده اند اما همواره یک شخص می‌توانسته با اقدامات حفاظتی یا کنترلی مانع بروز سانحه شود. انواع خطرات: خطرات بالقوه به ۵ گروه تقسیم می‌شود: خطر حقیقی: وضعیت که میتواند سبب مرگ شده یا منجر به آسیبهای فیزیکی جدی گردد، قبل از آنکه خطر حذف شده باشد خطر جدی: شرایطی که به احتمال زیاد می‌تواند سبب مرگ یا آسیبهای فیزیکی جدی شود خطر عمومی: خطراتی که کارگر از آنها اطلاع دارد اما برای رفع و حذف آنها تلاش نمی‌کند. خطر غیر جدی: خطراتی که جدی نیستند خطر کم اهمیت: خطراتی که رابطه فوری یا مستقیمی با ایمنی و سلامت کارکنان ندارد. مکانهای معمول برای بروز سوانح ضعیف: رایجترین مکانها برای بروز سوانح صنعتی عبارتند از: ۱- کانهایی که در آنجا جابجایی و بلند کردن مواد اولیه انجام می‌شود ۲- در نزدیکی ماشین آلات صنعتی ۳- در راه پله‌ها به روی نرده بانها در راهروها و بر روی داربستها ۴- در مورد استفاده از ابزارهای دستی ۵- در مورد استفاده از جریان الکتریسیته پیشگیری از سانحه به سه عامل بستگی دارد: ۱- مهندسی ۲- آموزش ۳- تقویت آموزش ایمنی: یعنی دادن آگاهی‌ها و اطلاعات لازم به کارکنان در باره مکان، دلیل و چگونگی بروز سوانح و ایجاد روشها وعادتهای متناسب با ایمنی و پرهیز از خطرات مسئولیت پیگیری از سوانح: سرپرستان باید بدانند که آنان در پیشگیری از سوانح و به ویژه آموزش تقویت رعایت ایمنی نقش مهمی دارند. در صورتی که سرپرستان که در



خصوص پذیرفتن مسئولیت ایمنی متقاعد نشده باشد موثر نخواهد بود. سرپرستان باید همواره رعایت ایمنی را بر هر امر دیگری مقدم بدانند رعایت ایمنی باید بر کیفیت و کمیت کار و تولید اولویت داشته باشد. تقویت رفتاری کارکنان در جهت رعایت مقررات ایمنی باید همیشگی باشد و نباید فقط گاهی درباره‌ی آن صحبت شود. افراد مسبب سوانح هستند و سرپرست باید نیاز به رعایت ایمنی به هنگام کار را به تدریج به کارکنان خود تلقین و تزریق نماید. یک سرپرست نمی‌تواند در زمان واحد در همه جا حضور داشته باشد. بنابراین باید بدانند که خود مسئول ایمنی خوش و همکارانشان هستند. کارکنان باید از تمام مقررات ایمنی پیروی کنند. سه عامل مهم در ارائه موفقیت آمیز آگاهی‌ها مربوط به ایمنی و ایجاد عاداتهای کاری ایمنی عبارت است از:

- ۱- اعتقاد به ایمنی خود سرپرست باید به لزوم رعایت ایمنی اعتقاد و باور داشته باشد. ۲- آگاهی کامل نسبت به آنچه عرضه می‌کند: سرپرست باید به مقررات و قوانین ایمنی آگاهی داشته باشد. ۳- بیان مزایا و منافع ایمنی پیشگیری از حوادث در محیط کار: سوانح ناشی از بلند کردن و جابجایی مواد اولیه: سرپرستان باید روش صحیح بلند کردن بارهای سنگین را آموزش داده اطمینان یابند که همه از این روش پیروی می‌کند. سوانح ناشی از کار یا ماشین آلات: سرپرست باید اطمینان داشته باشد که تمامی متصدیان ماشین آلات با کنترل‌های توقف اضطراری به منظور توقف سریع ماشین به هنگام بروز سانحه آشنایی دارند. همچنین کارکنان به هنگام کار با ماشین آلات باید از پوشش مناسب استفاده کنند. سوانح ناشی از کاربرد ابزارهای دستی: سرپرستان باید اطمینان داشته باشند که تمام ابزارهای دستی خود و آموزش صحیح کار با این ابزار باید داشته شود. سقوط سقوط معمولاً به یکی از دلایل زیر است: ۱- کثیف بودن یا ناامن بودن کف محیط کار. ۲- استفاده از نردبامهای، راه پله‌ها و داربستهای فاقد ایمنی. ۳- استفاده از کفشهای نامناسب. ۴- مهارتهای غیر ایمنی. شوکهای الکتریکی (برق گرفتگی): کارکنان مگر در صورت احراز آگاهیها و مهارتهای لازم نباید هرگز شخصا برای تعمیر خواب کوشش کنند، بلکه برای این کار باید از متخصصان مربوطه کمک بگیرند. فیوزها و قطع کننده‌های مدارات، برای رعایت ایمنی و جلوگیری از اضافه کار جریان مدار نصب می‌شوند. کارکنان در معرض خطر: سرپرست نخست باید دلایل مستعد بودن یک کارگر برای مجوز سانحه را بررسی کشف کند آموزش می‌تواند به رفع این مشکل کمک کند. لباس‌های ایمنی: برای اطمینان از پوشیدن لباسهای ایمنی سرپرست می‌تواند نقش مهمی داشته باشد. تحقیق درباره‌ی یک سانحه: تحقیقات در درباره‌ی بروز سانحه به منظور شناسایی علل بروز آن است تا بتوان از تکرار سوانح مشابه پیشگیری کرد. آتش سوزی: سرپرست باید بداند که مناطق مستعد برای بروز خطر آتشسوزی مکانهایی هستند که کمتر در معرض دید هستند. بنابراین مرتب کردن محیط کار یکی از موثرترین اقدامات برای پیشگیری در خط آتش سوزی است. انباشته شدن مواد تا حدی که سبب نارسایی سیستم آبرسانی می‌شود یکی از عوامل بروز خطرات شناخته شد است تجهیزات مبارزه با آتش سوزی نیز در صورتی که برای مدت طولانی کنترل نشده یا دسترسی یا آنها شوار باشد در مواقع بروز خطر سودمند نخواهد بود. انواع آتش سوزی‌ها: ۱- گروه A: مواد قابل اشتعال معمولاً مانند: چوب که با استفاده از عوامل اطفایی مانند آب یا خاموشش کنند اسد سودا می‌توانان را خاموش کند. ۲- گروه B: مایعات یا روغن‌های قابل اشتعالمانند بنزین که آنها را با پوشاندن مواد مانند فوم مواد شیمیایی خشک یا گاز دی اکسید کربن باید خاموش کرد. ۳- گروه C: آتش سوزی ناشی از برق که نیاز به خاموش کنندهای غیر هادی حاوی مواد شیمیایی خشک یا گاز دیاکسید کربن دارد. ۴- گروه D: فلزات قابل اشتعال که نیاز به خاموش کنندهای مایند پودرهای ویژه اطفاء حرق دارند تا روی سطح پخش شده حرارت را منتقل کنند. هنگامی که آتش سوزی رخ می‌دهد: به هنگام بروز آتش سوزی باید سه کار انجام داد. ۱- تماس با بخش اطفای حریق و آگاه ساختن تمامی کارکنان ۲- تخلیه‌ی تمام کارکنان از محیط ۳- خاموش کردن آتش و مبارزه با شرایط آن به سایر قسمتها. فصل ۵ سرپرستی کارکنان اداری و دفتری ستاد کارهای اداری و دفتری دامنه‌ی گسترده‌ای از شغل‌ها را شامل می‌شوند که فعالیت‌های تخصصی یک سازمان را پشتیبانی می‌کنند. کارکنان دفتری و کارگران تولیدی: گرچه تمامی

افراد یکسان و شبیه یکدیگرند اما تمایزها اندکی میان این دو گروه وجود دارد و تفاوت‌هایی در روشها سرپرستی آنها باید رعایت نمود. روحیه و رفاه کارکنان دفتری عمدتاً بهتر از کارگران کارخانه‌ها است. رفتار با کارکنان دفتری: کارکنان دفتری به جنبه‌های اجتماعی و انسانی سازمان اهمیت زیادی می‌دهند و توجه سرپرست به بعد انسانی شغل آنها تأثیر خوبی بر عملکردشان خواهد داشت. یکی از جنبه‌های نسبی اجتماعی شدن در شغل دفتری ناشی از خطر شایعات زیاد است، شیوع شایعه مشکلات اجتماعی خاص خود را به همراه دارد و حتی سبب برخورد‌ها و استکراهایی در محیط کار دفتری می‌شود. کاهش یکنواختی کار: یکی از راه‌های کاهش خسته‌کننده بودن کار متنوع ساختن آن در صورت امکان است و یک روش دیگر چرخش شغلی بین کارکنان دفتری است. بطوریکه هر یک از آنان علاوه بر کار مقرر خود یک وظیفه‌ی فوق‌العاده را نیز انجام دهد. برای کاهش خسته‌کننده بودن کار سرپرست باید کارکنان خود را وادار به مشارکت در تصمیم‌گیری کند. توسعه شغل و کارکنان دفتری: هرگز نباید تصور کرد که کارکنان تنها در پی انجام حداقل وظایف خود هستند و علاقایی به پیشرفت ندارند خودآموزی را تشویق کرده، از کارکنان بخواهین تا در جستجوی فرصتها باشند. دو دلیل مهم کارکنان دفتری برای استعفا از شرکت عبارتند از: ۱- نداشتن یک شغل مناسب ۲- فقدان فرصتهای پیشرفت کار کارایی در بایگانی: یک دلیل مهم برای بروز بایگانی شدن انبوه اوراق‌ها این است که بایگانی تبدیل به یک عادت میشود. افراد عادت میکنند تا هیچ چیز را دور نریزند و هرگاهی درباره‌ی شک و تردیدی به وجود آید. احساس می‌کنند که بایگانی کردن آن مطمئن‌تر از دور ریختن آن است. مواد زیر راهنمایی‌هایی برای بایگانی کادرن هستند: ۱- بایگانی یک سند بستگی به استفاده از آن در دراز مدت ۲- از تهیه‌ی کپی بپرهیزید ۳- سعی کنید پرونده‌ها حجیم نشوند. تضمین یک جریان یکنواخت کاری: پیشنهادهایی برای تضمین یک جریان یکنواخت کاری عبارتند از: ۱- با چرخش شغلی می‌توان به کارکنان به منظور انعطاف‌پذیری آموزش داد. به طوری که اغلب کارها را بتوان توسط بیش از یک نفر انجام داد. ۲- کارکنان را تشویق به ضبط و تدوین روشهای کاری خود کنید. ۳- فهرستی از کارکنان موقت تهیه کنید تا بتوان از آنها به طور روزانه استفاده کرد. ۴- با سرپرستان بخش همکاری کنید. و درباره‌ی یک سیستم درون-بخشی به منظور استفاده از کارکنان یکدیگر در وضعیت‌های اضطراری توافق برسید. ۵- جدولهای زمانبندی کار را برای آینده هرچه زودتر که تهیه‌نمایید. کنترل استفاده از تلفن: یک سیستم پیشنهادی برای کنترل استفاده از تلفن توسط کارکنان: ۱- هر یک از کارکنان نمیتواند در روز بیش از ۲ مکالمه خصوصی داشته باشد ۲- طول مدت هر مکالمه نباید بیش از ۵ دقیقه باشد ۳- در صورتی که تماس داخلی باشد هزینه‌ای از بابت آن دریافت نمیشود ۴- برای تلفن کارکنان از خارج از سازمان نیز باید یک محدوده‌ی زمانی تعیین کرد. ۵- برای تماس‌های غیر داخلی می‌بایست بر اساس تعرفه‌ها هزینه دریافت نمود ۶- کارکنان متخلف را باید با اقدامات انضباطی تنبیه کرد.

## آموزش اصول سرپرستی

رضاخوش دامن- مسعود ابراهیمی جمارانی

مقدمه: دانش مدیریت که در دهه‌های اخیر براساس نظریه‌های جدید و بر مبنای تحولات سریع علم و تکنولوژی پیشرفت زیادی کرده است. منابع انسانی را به عنوان مهمترین وسیله توسعه و رشد اقتصادی اجتماعی و فرهنگی هر جامعه‌ای معرفی می‌نماید. به یقین زمانی می‌توان از دانش تجربه و توانمندی‌های دانش قوی و استراتژیک انسانی بطور صحیح و کامل بهره برداری نمود که مدیرانی با کفایت، آگاه و خلاق هدایت و رهبری امور را بعهده داشته باشند. گردآورنده پروژه: حسین ناصری تولایی فهرست مطالب فصل اول: روابط کار فصل دوم: آموزش کار فصل سوم: ایمنی و بهداشت کار فصل چهارم: بهبود روش کار نام کتاب: آموزش اصول سرپرستی مولفان: رضاخوش دامن- مسعود ابراهیمی جمارانیناشر: تورنگ شمارگان: ۳۰۰ جلد حروف چینی

ISBN: بسم الله الرحمن الرحيم  
 وصفحه آرایبی: نقره فاملیتوگرافی: خانه گراورشابک: ۲-۱۰-۶۸۰۱-۹۶۴

الرحیممقدمهدانش مدیریت که در دهه های اخیر براساس نظریه های جدید و بر مبنای تحولات سریع علم و تکنولوژی پیشرفت زیادی کرده است. منابع انسانی را به عنوان مهمترین وسیله توسعه و رشد اقتصادی اجتماعی و فرهنگی هر جامعه ای معرفی می نماید. به یقین زمانی می توان از دانش تجربه و توانمندی های دانش قوی و استراتژیک انسانی بطور صحیح و کامل بهره برداری نمود که مدیرانی با کفایت، آگاه و خلاق هدایت و رهبری امور را بعهده داشته باشند. عبارتی دیگر در هر سازمان صنعتی، خدماتی و آموزشی مسولیت و نگهداری، بهسازی و بکارگیری مطلوب منابع انسانی بطور مطلوب با مدیران و در راستای اهداف سیاستهای سازمان می باشد. افزون بر نقش مدیران عالی و اجرایی بر تحقیق این امر خطیر سرپرستان و مدیران سرپرست که بخش وسیعی از رده مدیریت را شامل می شوند، در چگونگی بکارگیری منابع انسانی وظیفه حساس و تعیین کننده ای را بر دوش دارد. این گروه با داشتن نقش کلیدی، تمامی وظایف و مسؤلیتهای مدیران را در سطح اجرایی دارا می باشند، بطوریکه کلیه تصمیمات متخذه را در چارچوب قوانین و دستورالعملها و در قالب برنامه های کاری به وسیله ی نیروهای انسانی اجرا می کنند. به تعبیر دیگر، سرپرستها حلقه ارتباطی مؤثری میان کارکنان و مدیران هستند، بطوریکه با استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود، هماهنگی میان افراد و واحد های سازمانی را فراهم می سازند. اهمیت و جایگاه سرپرستها در هر سازمان ایجاب می نماید تا این گروه نیز همانند سایر مدیران در راستای بهسازی نیروی انسانی همواره از آموزش های نظری و عملی لازم برخوردار باشند. این امر با برگزینی دوره های آموزش فنی، مدیریت و سرپرستی و همچنین تامین کتب، نشریات و وسایل آموزشی و پژوهشی مورد نیاز و... میسر می گردد که در نتیجه آن سرپرستها قادر خواهند بود با رفع نیازهای علمی و فنی خود به سطح مطلوبی از آگاهی، دانش و مهارت های فنی دست یابند و از موقعیت شغلی مناسب و شایسته ای بهره مند گردند. آموزش سرپرستی در ایران ابتدا توسط وزارت کار و امور اجتماعی آغاز و تا به امروز به وسیله چند سازمان آموزشی ادامه یافته است، که از آن جمله می توان به موسسه مطالعات و بهره وری منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اشاره کرد که طی دهه گذشته دوره های متعدد آموزش سرپرستی را با بهره گیری از اساتید مجرب و با کیفیتی مطلوب و بطور فراگیر در سطح شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و سایر موسسات و شرکتهای برگزار نموده است. کتاب حاضر که حاصل تجربیات ده ساله دو تن از اساتید مجرب رشته های مدیریت و روانشناسی، آقایان مسعود ابراهیمی جمارانی و رضا خوش دامن می باشد، مطابق با استانداردهای محتوای آموزشی دوره مقدماتی سرپرستی تدوین گردیده است. مطالب کتاب مشتمل بر چهار بخش روابط کار، آموزش کار، ایمنی و بهداشت کار و بهبود روش کار است که هر یک جزو مهارت های اصلی سرپرستها محسوب می شوند. روابط کار مفهوم سرپرست و سرپرستی برای ارائه تعریف سرپرست و تعیین جایگاه او ابتدا می باید رده های مدیریت در سازمان را مورد بررسی قرار دهیم تا موقعیت سرپرستان در سازمان روشن گردد. در یک سازمان به طور کلی سه رده (سطح) مدیریتی وجود دارد. ۱- رده مدیران عملیاتی: این مدیران به طور مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است درگیرند، این گروه از مدیران، سرپرست نامیده می شوند. واژه سرپرست در برابر واژه لاتین سوپروایزر به کار گرفته شده است. ۲- رده میانی مدیران: این گروه برنامه ها و سیاست های کلی سازمان را از گروه مدیران بالاتر از خود دریافت و پس از تبدیل به برنامه های اجرایی در اختیار سرپرستان قرار می دهند. ۳- رده مدیران عالی (ارشد) سازمان: گروه مدیران عالی کار سیاست گذاری، تعیین خط مشی و سایر موارد کلان مربوط به سازمان را بر عهده دارند. از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که به طور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباطند و به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم جبهه کار نامیده اند. بنابراین سرپرست یک مدیر اجرایی یا عملیاتی است که هدایت و رهبری مستقیم عده ای از کارکنان را بر عهده دارد. نقش و جایگاه سرپرستی برای سرپرستی تنها دانش کار کافی نیست، آشنایی نظری با کار و داشتن مهارت فنی شرط لازم برای سرپرستی است. سرپرست باید ضمن داشتن تسلط بر کار، روش های کار، طرز کار ماشین ها و ابزار و وسایل را بشناسد، انتظارات زیردستان و

مدیران را بدانند و میزان اختیارات و مسئولیت های خویش را تشخیص دهد، اما مهمترین انتظار از وی این است که موجب برانگیختن افراد شود. مسئولیت های سرپرست بطور کلی سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، سایر سرپرستها، کار و محیط کار مسئولیت های متعددی دارد. ۱- مسئولیت در برابر افراد زیر دست: آموزش، حفاظت در برابر خطرات، هدایت و راهنمایی افراد، ایجاد نظم و هماهنگی، رهبری کار گروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول و ... ۲- مسئولیت در برابر بالادستان: ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، پیشبرد کار و ... ۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان: ایجاد ارتباط و هماهنگی. ۴- مسئولیت در برابر کار: کمیت کار، کیفیت کار و رعایت استاندارد های زمانی کار. ۵- مسئولیت در برابر محیط کار: ایجاد نظم و ترتیب، نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، نظافت محل کار و ... بنابراین در یک دسته بندی کلی می توانیم مسئولیت های سرپرست را به صورت زیر برشمیریم: - برنامه ریزی اجرایی کار - تهیه گزارش های کار (روزانه، هفتگی و ماهانه) - تعیین نیاز و برنامه ریزی آموزشی کارکنان - رسیدگی به مشکلات کارکنان - تعیین میزان اختیار و مسئولیت هر یک از کارکنان - تقسیم کار بین افراد - تفهیم قوانین، مقررات و هدفهای سازمان برای کارکنان - بهبود روش کار - اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرای آن - آگاهی از استانداردهای عملیاتی کارنقش و جایگاه سرپرست / برای سرپرست تنها دانش کار کافی نیست. آشنایی نظری با کار و داشتن مهارت فنی شرط لازم برای سرپرستی است. سرپرست باید ضمن داشتن تسلط بر کار و روش های کار طرز کار با ماشین ها و ابزار را بشناسند. انتظارات زیر دستان و مدیران را بدانند و میزان اختیارات و مسئولیت های خویش را تشخیص دهد. اما مهمترین انتظار از وی این است که موجب برانگیختن افراد شود. مسئولیت های سرپرست: به طور کلی سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، سایر سرپرستها، کار و محیط مسولیت های متعددی دارد. ۱. مسولیت در برابر افراد زیر دست: آموزش، حفاظت در برابر خطرات، هدایت و راهنمایی افراد، ایجاد نظم و هماهنگی، رهبری کار گروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول و ... ۲. مسولیت در برابر بالادستان: ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، ... ۳. مسولیت در برابر سایر سرپرستان: ایجاد ارتباط و هماهنگی ۴. مسولیت در برابر کار: کمیت کار، کیفیت کار و رعایت استانداردهای زمانی کار. ۵. مسولیت در برابر محیط کار: ایجاد نظم و ترتیب، نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، ... عوامل موثر در انتخاب شغل افراد عوامل موثر زیادی در تعیین شغل افراد تعیین کننده است از جمله: ۱. هوش: انجام هر کاری نیاز به سطحی از هوش دارد تا آن کار به طور موثری انجام گیرد. مهمترین عامل در انتخاب شغل، میزان هوش و توانایی ذهنی فرد می باشد. ۲. علاقه: فرد باید، کارش را دوست داشته باشد، گرایش به یک کار می تواند ذاتی باشد و در مواردی نیز می توان علاقه را در فرد ایجاد کرد، آشنایی با کار موجب رغبت و انگیزش بعضی از افراد میشود. ۳. شخصیت: منظور مجموعه خصوصیات بدنی ذهنی و روحی فرد می باشد. عوامل مانند استعدادها، نگرش ها، علایق، و وضعیت جسمانی سازنده شخصیت بوده و در انتخاب نوع شغل فرد تاثیر تعیین کننده ای است. ۴. واقع بینی: در انتخاب شغل برخی افراد واقع بین بوده و کار را با تمام ویژگی های می بینند. و انتخاب می کنند. ۵. عوامل محیطی: عواملی که در محیط زندگی فرد وجود دارد، بر انتخاب شغل فرد تاثیر می گذارد، عواملی مانند گروه اجتماعی، وضعیت اقلیمی، خانواده دوستان و ... نقش ویژه سرپرست باشرطی که درباره عوامل موثر در انتخاب شغل داده شد لازم است به اهمیت کار سرپرست در انتخاب افراد برای کارها پردازیم. بیشتر سازمانها دارای مشاور شغلی نیستند تا در انتخاب افراد به آنها مشاوره دهد، و در مواقع سرپرست با شناختی که از کار و شرایط پیرامون آن دارد می تواند بهترین افراد را برای کارهای مورد نظر انتخاب نماید. و در مورد تغییر شغل نیز نظر سرپرست اهمیت فراوان دارد، زیرا علاوه بر انتخاب شغل، محیط و شرایط کار افراد را تا حد زیادی می شناسد. آموزش کار نظام آموزش: یکی از نظام های موثر در هر سازمان، نظام آموزش و بهبود توانایی است. آموزش ز خودآموزی امروزه برای رشد و توسعه هر سازمانی از ضروریات است. زیرا تغییرات سریع محیطی را با در اختیار داشتن کارکنان از موده می توان تبدیل به فرصت های رشد کرد. توجه به افزایش توان کارکنان همواره میتواند سرمایه گذاری صحیحی محسوب شود که نتیجه مطلوب در لحظات حساس برای سازمان

خواهد شد. ماموریت آموزش‌آماده سازی و پرورش نیروی کار و تجهیز تخصصی و فنی این نیرو در جهت انجام صحیح و موثر وظایف محوله و افزایش قابلیت انعطاف سازمان در مقابل تغییرات محیطی، ماموریت و رسالت نظام آموزش می باشد. فرایند آموزش‌جریانی مداوم و مستمر می باشد، که طی آن فراگیران مورد شناسایی، نیازسنجی، آموزش، ارزیابی و به کارگماری قرار می گیرد. اهداف آموزش - ارتقا سطح دانش و مهارت‌های فنی و حرفه ای کارکنان - برانگیختن احساس نیاز به آموزش در سازمان - اصلاح و بهبود رفتار فردی و سازمانی - کاهش ضایعات و حوادث شغلی - تقویت روحیه و حس اعتماد به نفس کارکنان - پرورش استعدادها و شکوفایی خلاقیت های ذهنی کارکنان - تعمیم آموزش و خود آموزی در تمامی سازمان ها - شناساندن و تثبیت جایگاه آموزش در سازمان انتخاب افراد برای آموزش استانداردهای شغلی میزان مهارت مورد نیاز هر کار را تعیین می کنند و استاندارد سطح قابل قبول دانش کار را برای افراد شاغل مشخص می نمایند برای مثال فرد ضعیف و یا متوسط ممکن است پایین تر از حد استاندارد قابل قبول یک سازمان باشد اما در برنامه آموزشی با نشانه های قرارداد ی می توان نشان داد چه افرادی باید آموزش داده شوند. استفاده از مهارت افراد شناخت افراد به سرپرست کمک می کند . تا از وجود کسانی که می توانند برنامه ریزی کنند، به دیگران آموزش بدهند و یا اینکه قدرت سازمان دهی کار را دارند، استفاده نماید. برای مثال پیدا کردن افرادی که توانایی آموزش دادن به دیگران را دارند موجب می گردد تا سرپرست بار آموزش را بر دوش آنها نهاده و خود به کارهای دیگر که برای او ضرورت دارد بپردازد. استفاده از افراد با تجربه توانمند و علاقمند به آموزش، یکی از کاربردهای برنامه آموزشی می باشد. روان شناسی کاربردیای کنونی با سرعتی سرسام آور رو به پیشرفت می باشد و دستاوردهای علمی و فن اوری هر لحظه انسان را با شرایط پیچیده ای رودررو می نماید. زندگی امروز بدون وجود ماشین امکان پذیر نیست، اما همین امر مشکلاتی را نیز برای انسان ها ایجاد کرده است. فشارهای عصبی، بیماریهای روان تنی، افسردگی، خستگی عصبی و..... عوارض زندگی جدید هستند برای کاهش مشکلاتی که زندگی ماشینی به دنبال داشته، علم روان شناسی تدابیری را در نظر گرفته تا بهداشت روانی افراد تامین گردد. روانشناسها سعی دارند تا شرایط مناسب محیطی را برای انجام کار فراهم نمایند. شناخت انگیزه های کار کردن افراد توجه به عوامل زیستی روانی و اجتماعی مربوط به کار باعث انسانی شدن شرایط و فضای کار میشود. مطالعات روانشناسی نشان داده است انسان بعد از انجام کارهای طولانی خسته میشود این خستگی هم جنبه جسمی و هم ذهنی دارد خستگی جسمی قابل اندازه گیری است ولی خستگی ذهنی قابل اندازه گیری نیست اما تعیین نشانه های خستگی فکری امکان پذیر است عواملی مانند بی علاقه گی به کار رابطه سرد با هم کاران بیماری های شغلی و... برخی از نشانه های خستگی ذهنی و فکری است برای پیش گیری از خستگی فکری از راههای زیر میتوان استفاده کرد ۱- جذاب کردن کار و شرایط انجام آن ۲- ایجاد روابط انسانی مطلوب میان همه همکاران ۳- تامین (مالی، جانی، شغلی، اجتماعی و روانی) ۴- ایجاد فرصتهای شغلی و تحصیلی برای کارکنان ۵- چرخش شغلی برای ایجاد تنوع و افزایش کارایی کارکنان ۶- گردشهای دسته جمعی و خانوادگی ۷- استفاده از خدمات مدد کاری و روانشناسی رابطه کار با انساناگر افراد هنگام شروع کار تحت آزمایش های روانی قرار نگیرند، اغلب آنها تطابق لازم را با کار نخواهند داشت و علاوه بر کار نامطلوب، هر لحظه باید منتظر خطراتی برای آنها بود. برای اطلاع از تطابق کار با انجام دهنده آن بهترین وسیله آزمون های روان حرفه ای است. گاهی این آزمایش ها هنگام کار و به وسیله گفت و گو با فرد میسر است، ولی می توان با معاینات پزشکی و اکشن های افراد را در مقابل کار تشخیص داد. پرس عضلات راهنمای مفیدی برای پزشک کار از نظر اطلاع به خستگی است. پزشک کار کار را مورد مطالعه قرار می دهد حرکت های فرد، به کار بردن دست ها، توجه به اجسامی که جابه جا می کند، صدایی که باید تحمل شود، حرارتی که افراد در معرض آن قرار دارند و... مواردی هستند که مورد بررسی پزشک کار قرار می گیرند. در دنیای امروز نیاز به تولید بیشتر انسان را وابسته کرده است و بسیاری از افراد نیز حالت ماشین را پیدا کرده اند و این پدیده موجب بروز بیماری های مختلف و حتی در برخی موارد به خودکشی افراد منجر می شود. به عنوان نمونه در کشتارگاه شهر شیکاگو فردی که



مسئول آویختن خوک های کوشته به زنجیر بود و اجساد خوک ها مرتب از مقابل او عبور می کردند، به یک بیماری روانی دچار شد که برای جلوگیری از خودکشی ناچار شدند شغل او را عوض کنند. سر و صدا، محیط کار نامنظم، حرارت زیاد، محیط آلوده، روابط نامطلوب میان کارکنان، فشار کار و... موجب اختلالات روانی خواهد شد.

## طرح تجاری تولید قطعات پیش ساخته بتونی

محمد کامل طوسی

مسکن از دیرباز مورد توجه و نیاز همه جوامع و انسانهای کره خاکی بوده است با توجه به رشد جمعیت ایران در سالهای گذشته و عدم ساخت و ساز متناسب با این رشد، هم اکنون با مشکل کمبود مسکن بخصوص، مسکن ارزان قیمت و مقاوم مواجه هستیم. طبق آخرین آمار جهت تامین مسکن جوانان ازدواج کرده یا در حال ازدواج به ۲ میلیون واحد مسکونی نیاز داریم.

فصل اول ((چکیده نتایج طرح)) (چکیده نتایج طرح) ردیف موضوعات ۱-۱ مشخصه طرح عنوان: قطعات پیش ساخته

بتونی جهت ساختمان سازی ۱-۲ ظرفیت تولید ۴۵۰۰۰۰ متر مکعب فرآیند تولید: تهیه بتن قالب گیری

۱-۳ شرایط عملیاتی: تعداد روزگاری: ۲۷۵ روز تعداد شیفت: ۳ شیفت ساعات کار

کپورینگ آرماتور بندی

روزانه ۲۲ ساعت ۱-۴ درصد تامین مواد اولیه داخلی ۱۰٪ خارجی ۱-۵ تعداد کارکنان: مدیریت یا مهندس: ۳

نفر پرسنل تولیدی: ۷ نفر تکنسین، ۱۰ نفر کل پرسنل واحد: ۵۱ نفر ۱-۶ تاسیسات زیر بنایی توان برق ۵۰۰ کیلووات آب

مصرفی روزانه: ۱۰۴۲ لیتر سوخت مصرفی روزانه: ۱۳۴۷۵۰ لیتر گازوئیل سوخت مصرفی روزانه: ۴۹۷۵۰ لیتر بنزین ۱-۷

دستگاه و تجهیزات خط تولید بخش خارجی ۲۱ میلیون یورو ۱-۸ زمین و ساختمانها: ساخت زمین: ۵۰۰۰۰ متر مربع سطح

زیر بنا سالن تولید ۱۱۰۰۰ متر مربع انبارها ۱۰۰۰ متر مربع ۱-۹ سرمایه گذاری: داراییهای ثابت ۳۵۷۹۰۹ میلیون ریال سرمایه

در گردش ۲۳۳۶۱ میلیون ریال کل سرمایه گذاری ۳۸۱۲۷۰ میلیون ریال سرمایه گذاری مجری ۳۸۱۲۷ میلیون ریال تسهیلات بلند

مدت ۳۴۳۱۴۳ میلیون ریال تسهیلات کوتاه مدت (نداریم) ۱-۱۰ قیمت تمام شده ۳۴۳۲۸۸ ریال هر متر مکعب (۱۵۴۴۸۰

میلیون ریال) کل هزینه های ثابت ۵۷۱۰۷ میلیون ریال کل هزینه های متغیر ۹۷۳۷۳ میلیون ریال قیمت فروش ۵۱۲۷۴۲ ریال / متر

مکعب (۲۳۰۷۳۴ میلیون ریال) ۱-۱۱ شاخصهای اقتصادی سود نایژه در ظرفیت نهایی ۷۶۲۵۴ میلیون ریال ارزش افزوده

۱۲۰۰۳۰: میلیون ریال نقطه سر به سر: ۸/۴۲ دوره برگشت سرمایه: ۸ سال مدت اجرای پروژه تا زمان بهره برداری کامل: هیجده ماه

فصل دوم ((کلیات)) مقدمه مسکن از دیرباز مورد توجه و نیاز همه جوامع و انسانهای کره خاکی بوده است با توجه به

رشد جمعیت ایران در سالهای گذشته و عدم ساخت و ساز متناسب با این رشد، هم اکنون با مشکل کمبود مسکن بخصوص،

مسکن ارزان قیمت و مقاوم مواجه هستیم. طبق آخرین آمار جهت تامین مسکن جوانان ازدواج کرده یا در حال ازدواج به ۲ میلیون

واحد مسکونی نیاز داریم. همچنین اکثر ساختمانهای موجود کشور به دلیل عدم رعایت اصول فنی ساخت و ساز و یا طول عمر بالا،

فرسوده محسوب شده و باید جایگزین گردند. لذا جهت تامین این مقدار ساختمان باید از روشهای جدیدی که در عین داشتن

مقاومت بالا در برابر زلزله و ارزان بودن، در کمترین زمان ممکن احداث کردند استفاده کرد. در کشورهای پیشرفته اروپایی با

استفاده از دیوارهای پیش ساخته بتنی این مشکل را حل کرده اند. شرکت های مختلف اروپایی با استفاده از روشهای گوناگون،

مثل استفاده از بتن سبک دیوارهای دو جداره پر شده با فوم پلی استایرن، دیوارهای کامپوزیت پر شده با بتن و... ساختمانهای پیش

ساخته تولید می کنند. ما ضمن بررسی روش های مختلف، روشی را انتخاب کرده ایم که دارای تمامی محاسن ذیل باشد. ۱.

مقاوم در برابر زلزله تا ۲/۸ ریشتر ۲. سرعت احداث بسیار بالا ۳. عایق در برابر انتقال رطوبت، انتقال حرارت و انتقال صوت

۴. ارزان قیمت ۵. تنوع در طراحی و معماری ۶. استفاده از ۱۰۰ درصد مواد اولیه داخلی. با استفاده از روش پانلهای

دوتایی بتنی، ساختمانهایی تا ۲۶ طبقه می‌توان احداث کرد. این ساختمانها می‌توانند با کاربری خانه‌های ویلایی آپارتمانهای مسکونی یا اداری، مجتمع‌های تجاری و هتل احداث شوند. با توجه به سبک بودن دیوارهای تولیدی، امکان حمل و نقل آنها در فواصل تا ۱۵۰ کیلومتری امکان‌پذیر است و لذا احداث کارخانه در شهرکهای همجوار شهرهای بزرگ هم توجیه اقتصادی خواهد داشت. در این طرح به دلیل استفاده از دانش فنی مدرن ساخت دیوارهای پیش‌ساخته بیشتر ماشین‌آلات و تجهیزات واحد اول از آلمان وارد می‌گردد و در طرح توسعه، درصد قابل توجهی از ماشین‌آلات در ایران ساخته می‌شود. در بررسی امکان‌سنجی احداث این کارخانه نزدیک بودن به موصلات ارتباطی و همچنین نزدیکی به کلان‌شهری همچون مشهد و نیز سهولت دسترسی به منابع اولیه تولیدی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. ۲-۲- تاریخچه صنایع پیش‌ساخته سازی ساختماندر دوران قبل از آثار باستانی گذشته از قبیل اهرام مصر، معابد روم و یونان و کاخهای ساسانی و هخامنشی بکرات قطعات سنگ قبلاً آماده شده مورد استفاده قرار گرفته‌اند و بنابراین ساختمانهای مزبور را از نظر تعاریف امروزی میتوان تا حدودی پیش‌ساخته نامید. منتهی در گذشته بخاطر عدم وجود وسایل ارتباطی و حمل و نقل اکثراً قطعات را در محل اجرای ساختمان آماده نموده و بکار میرده‌اند. در سال ۱۸۶۹ میلادی ریموند گوانبه و متعاقب آن مؤسسه کامودر فرانسه موفق به قالب‌گیری بتون و تولید قطعات بتونی سنگین گردیده و بدینوسیله اولین سیستم پرفابریکاسیون سنگین را جهت ساختمان‌سازی بوجود آوردند. پس از این تحولات تا پایان آخرین جنگ جهانی سیستم‌های دیگر پیش‌سازی نیز بوجود آمد، منتهی هیچکدام بخاطر وجود مشکل و موانع مختلف ووفور کارگر و کمبود تجهیزات ساختمانی و حمل و نقل مورد استقبال عمومی واقع نگردید. ولی اکثر مطالعات مفید در باره سیستمهای ساختمانی مربوط به این دوره است. پس از خاتمه جنگ جهانی دوم و ورود آوارگان به کشورها فعالیت‌های شدیدی بمنظور ترمیم خرابیها و سکنا دادن مردم در کشورهای صدمه دیده شروع شد و این احتیاجات باعث ایجاد تحول در صنایع پیش‌سازی ساختمان گردید و صنایع مذکور را به تکامل نزدیک کرد. در اروپا این ایده در قرن نوزدهم قوام گرفت، در سال ۱۹۴۸ انجمن شهر "هترفولدشاید" انگلستان کنسرسیوم ساختمانی CLASP را بنیان نهاد که سیستم ساختمان مدارس را با همان نام وشهرت جهانی بوجود آورد و شرکتهای دیگر نیز تاسیس گردیدند و این امر موجب توسعه این سیستم با نامهای SCOLLA و SEAL گردید. و این توسعه تدریجاً به زمینه خانه سازی نیز کشانیده شد. ارقام زیر میزان کار پیش‌سازی را در کشورهای اروپایی نشان میدهد. آلمان غربی ۴۰٪ سوئد ۶۰٪ انگلیس ۴۰٪ فرانسه ۵/۲۲٪ سوئیس ۲۰٪ شوروی سابق ۳/۸۰٪

مزایای عمده روشهای پیش‌سازی و استانداردهای مربوطه: در بیست سال اخیر هزینه‌های ساختمانی رشد سریعتری را بیش از سایر هزینه‌های تولیدی در صنایع دیگر داشته‌اند این روند کم و بیش در مورد کلیه کشورهای جهانی بویژه کشورهای رو به رشد وجود دارد. بنابر این استفاده از تکنیک‌های جدید در امور ساختمانی در کاهش هزینه‌های ساختمانی بسیار موثر بوده است. یکی از اقلام مهم هزینه در ساختمانها مخارج نیروی انسانی است. تاکنون روش متداول در احداث ساختمان ایجاب مینموده که اکثر نیروی انسانی مستقیماً در محل احداث حضور داشته باشند و وظایف گوناگون و دشواری را به دوش داشته باشند. دگرگونی و پیشرفتهای سریع در چندین سال اخیر در صنایع ساختمانی امکان ایجاد کارگاههای تولید انبوه ساختمانی را بوجود آورده. با توجه باینکه کلاً قطعات پیش‌ساخته توسط ماشین‌آلات تهیه میگردد از مزایا و محاسن زیر برخوردارند. ۱. امکان تولید بصورت انبوه وجود دارد ۲. کاهش قیمت تمام شده بدلیل تولید انبوه ۳. امکان کنترل کیفی و آزمایشات کیفی در کارخانه در صورتیکه در محل احداث ساختمان در اغلب موارد غیر ممکن است ۴. تغییرات شرایط جوی منجمله سرما و گرما تاثیری در تولید مصالح و قطعات پیش‌ساخته در محل کارخانه تولیدی ندارد ۵. حمل مصالح پیش‌ساخته شده به محل ساختمان نه تنها باعث افزایش هزینه حمل نمی‌گردد بلکه در اغلب موارد اولیه بصورت مجزا بطریقه سنتی نیز ارزانتر تمام میشود ۶. کاهش زمان اجرای کار ساختمان ۷. افزایش عمر اقتصادی ساختمان لازم به ذکر است که به دلیل متنوع بودن نوع قطعات استاندارد خاصی در خصوص

قطعات پیش ساخته بتونی وجود ندارد. تنها منابع استاندارد موجود در ایران آئین نامه شماره ۱۸۵ طرح و محاسبه ساختمانهای بتن آرمه و همچنین آئین نامه شماره ۵۱۹ بارگذاری میباشد که مورد استفاده قرار میگیرد. استاندارد بین المللی آن ASTM و RCI میباشد. ضمناً نشریه شماره ۱۳۰ مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن تحت عنوان بتن و اجرای آن که مباحث آن ترجمه کامل نشریه منتشره از طرف انجمن سیمان و بتن انگلستان میباشد نیز منبع استفاده این واحدها میباشد. ۲-۴- بررسی قابلیت جذب بازار و قیمت فروش عوامل متعددی در تعیین قیمت فرآورده های مختلف صنعتی و غیره دخیل بوده که تغییرات آنها سه جزء اصلی و شاخص قیمت فروش محصول را متأثر از شرایط حضور خود می نماید. که ذیلاً مهمترین آنها برشمرده میشوند. میزان عرضه و تقاضا - معیارهای رقابت نزد تولیدکنندگان و فروشندگان - گسترده کاربرد و نوع کانونهای مصرف کنندگان محصول - سیاستهای اقتصادی کشور - معیارهای کیفی کالا - روند رشد صنایع جنبی با توجه به طیف گسترده موارد استفاده و قابلیت تطابق قطعات پیشنهادی با اهداف گوناگون در کنار قیمتی مناسب و قابل رقابت با جانشینهای آن تولیدات میتواند از حجم مصرف بسیار مطلوب برخوردار شود. بویژه قطعات خاص که موارد مسکونی، اداری، بهداشتی صنعتی و کشاورزی را شامل میشود ارائه تولیدات بنحو مطلوب میتواند آینده مصرف بسیار مناسب داشته باشد. جهت روشن شدن اثرات اقتصادی طرح بویژه در مورد قطعات پیشنهادی از سیستم مقایسه ای استفاده گردیده که در آن قیمت و زمان تولید خانه های با روش پیش ساخته با روش معمول مقایسه شده اند. در روش های پیش ساخته هزینه ما بین ۵۰ تا ۶۰ درصد کاهش می یابد و لذا اثر چشم گیری بر قیمت نهایی ساختمان خواهد گذاشت. فصل سومبررسیهای فنی ۱-۳- نگرش کلی بر فرآیند: اصول کلی تولید قطعات بتونی همانگونه که در دیاگرام تولید آورده شده ترکیب مواد اولیه شامل مواد فولادی و مواد سنگی پس از طی مراحل در قسمتهای مربوطه بصورت قابل استفاده در سالن تولید میباشد که در آنجا پس از انجام پروسه تولید وارد کیورینگ شده و بعد از خشک شدن دپو آماده حمل میگردد. با توجه به تنوع قطعات پس از طراحیهای لازم و محاسبه فرمول بتن و آرماتوربندی مورد نیاز و تهیه قالب، قطعه مود نظر تولید میگردد. علت عمده انتخاب فرآیند پیشنهادی قابلیت انعطاف و امکان تولید قطعات مناسب با حداکثر ظرفیت تولید بصورت همزمان میباشد. طراحی فرآیندهایی که بتواند تنوع تولید را در حد بسیار وسیعی بالا ببرد با توجه به شرایط فعلی کشور و نیاز در زمینه های گوناگون مسکونی یا صنعتی و کشاورزی بسیار حائز اهمیت است. ۲-۳- شرح فرآیند تولید: بطور کلی کارخانه تولید قطعات بتونی قسمتهای ذیل را شامل میشود: ۱. کارگاه تولید مصالح سنگی دانه بندی شده ۲. کارگاه آرماتوربندی ۳. کارگاه قالب سازی ۴. کارگاه تولید بتن ۵. کارگاه بتن ریزی و پرداخت قطعات (سالن تولید) ۶. قسمت کیورینگ قطعه ۷. قسمت دکفرد کردن قالبها و حمل و نقل داخلی ۱-۲-۳- تولید مصالح سنگی دانه بندی شده با در نظر گرفتن نابسامانیهایی که در تولید و توزیع مصالح سنگی وجود دارد و همچنین احتیاج مبرم به دانه بندی خاص جهت قطعات مختلف در طرح بتن (مثلاً دانه های درشت برای قطعات سنگین تر و دانه بندیهای بسیار ریز جهت قطعات فرسمنت و هزینه های متغیر تولید که صرف خرید شن و ماسه میگردد، احداث یک واحد سنگ شکن و ماسه شویی در حد رفع نیاز کارخانه (در فاز تکاملی سیستم) بسیار ضروریست. در فاز اول تولید جهت کاهش حجم سرمایه گذاری مصالح سنگی مورد نیاز با دانه بندی های مختلف خریداری و در محوطه کارخانه دپو میگردد. ۲-۲-۳- کارگاه آرماتوربندی با توجه به حجم تولیدی مورد نظر کارخانه، احداث کارگاه آرماتوربندی ضروری می باشد. تجهیزات مورد نیاز این کارگاه عبارتند از قیچی برقی دستگاه آجدار کردن آرماتور کلیات کار در این کارگاه به این صورت است که در رابطه بانوع قطعه ای که در خط تولید قرار دارد بر طبق نقشه ای از طرف واحد ارائه شده قطعات آرماتوربندی شده و رویهم قرار میگیرند تا مرتب به سالن تولید حمل گردند. در این کارگاه از سیستم نقطه جوش اتوماتیک هم استفاده می شود. ۳-۲-۳- کارگاه قالب سازی یکی از قسمتهای بسیار عمده کارخانه های تولید قطعات بتنی پیش ساخته واحد قالب سازی است. زیرا همراه با دریافت سفارشات جدید ساخت قالب جهت این قطعات که قبلاً در خط تولید نبوده اند اجتناب ناپذیر میگردد. هر چند طرح اجرایی در نظر

دارد با توجه به محدودیتهایی که در تهیه مواد اولیه ساخت قالب وجود دارد، طراحی قالبها را بنحوی انجام دهد که حداکثر استفاده از قالبها بعمل آید. به نحوی که هر قالب از قطعاتی مجزا تشکیل شود که بسته به شکل مورد نیاز بتوان آن را مونتاژ کرد و در مواردی نیز ایجاد امکانات انعطاف پذیری چه در جهت طولی و چه در عرضی با یک قالب بتوان قطعاتی با ابعاد متفاوت تولید نمود. اما در برخی از قطعات خاص و نیز سفارشات معین ساخت قالب ضروری است. بعلاوه ترمیم و نگهداری قالبهای مورد استفاده در خط تولید از وظایف این واحد است. تجهیزات کارگاه مذکور در حالت عادی شامل دستگاه برش ورق، اره برقی، موتور جوش و یک دستگاه جرثقیل دستی میباشد. ۴-۲-۳. کارگاه تولید بتون کارگاه تولید بتن قسمتهای ذیل را شامل میشود: الف: سیلوهای ذخیره سیمان ب منبع ذخیره آب ج - سانترال بتون بر حسب نوع بتن مورد نیاز مقادیر لازم از مواد اولیه بر اساس نسبتهای وزنی از قسمتهای فوق وارد قسمت بتن ساز شده و مخلوط میشوند. اپراتور اتاق فرمان، کنترل مقادیر مواد اولیه بتن را بعهده دارد. ضمناً قسمتهای فوق مرتباً پر میشود. پس از ورود مواد اولیه به دستگاه مخلوط کن بتن با عیار معین و با کیفیت عالی ساخته و آماده میشود. بتن آماده شده توسط واگنهایی از محل کارگاه تولید بتن به سالنهای تولید قطعات حمل میشوند. ۵-۲-۳. کارگاه بتون ریزی و پرداخت قطعات بتن آماده شده توسط دستگاه بتن مرکزی با واگنهای مخصوصی که در واقع همان باکتهای بتن ریزی هستند که در قاعده پائین آنها دربهایی جهت خروج بتن تعبیه شده است. بر روی ریل توسط وینچ حرکت کرده و در مقابل سالن تولید میآید و سپس این باکتها توسط جرثقیل سقفی به بالای میزهای تولید هدایت میشوند. بر روی میزهای تولید قالبها بصورت مرتب و درامتداد (بسته به طول خط تولید) قرار گرفته و سپس قطعات آرماتوربندی شده در کارگاه مربوط پس از حمل به این قسمت درون قالبها که قبلاً بوسیله روغن و مواد مناسب جداکننده دیگر اندود شده است (جهت دکفره کردن قالب) قرار میگیرند و سپس عمل بتن ریزی توسط باکتها از بالا درون قالب انجام میگردد و قطعه به میز و بیره هدایت شده و پس از طی مرحله ویراسیون سطح آزاد در صورت نیاز ماله کشی شده و قطعه آماده انتقال به اتاق بخار میگردد. قبل از بتن ریزی قطعه میتوان پیش بینی های لازم، جهت تعبیه لوله های تاسیساتی، اتصالات قطعات به یکدیگر اتصال قطعه با درب و پنجره و یا هر مورد خاص دیگری که در سفارش قطعه آورده شده است را انجام داد. ۶-۲-۳. کیورینگ قطعات پس از بتن ریزی و ویراسیون، قطعه به قسمت کیورینگ منتقل میشود تا پروسه گیرایی و هیدراسیون بتن تسریع شود. گرچه با استفاده از فضای آزاد و انرژی تابشی خورشید نیز بتن بتدریج به مقاومت نهایی خود میرسد، اما در عمل جهت افزایش میزان تولید و کاهش مقدار قالبها استقرار واحد کیورینگ را مقرون به صرفه میسازد. بطور خلاصه قسمت کیورینگ عبارتست از محفظه ای با ابعاد مناسب با ظرفیت تولید قطعات بتن ریزی شده در آن قرار گرفته و توسط دستگاه مولد بخار دما و میزان رطوبت محفظه افزایش مییابد و این عمل باعث تسریع در هیدراسیون بتن میشود. بعنوان مثال در حالیکه بتن در هوای آزاد معمولاً پس از ۲۸ روز به حد نهایی مقاومت خود میرسد، با استفاده از کیورینگ میتوان همین مقاومت را ظرف مدت ۲۸ ساعت بدست آورد. مدت کیورینگ بستگی به عواملی چون نوع محصول مصرفی، اسلپ بتن، نوع سیمان، ضخامت قطعه دارد اما به طور کلی در رابطه با قطعات تولیدی ابتدا یک مدت زمان پیش بخار دادن با افزایش یکنواخت به میزان ۲۰ درجه سانتیگراد در هر ساعت و سپس یک مدت زمان حرارت دادن با دمای ثابت لازم و سپس سرد کردن و خروج قطعه از اتاق کیورینگ پیش بینی میشود. اما از آنجائیکه گیرایی بتن تا حد دکفره کردن قالب مورد نظر است، میزان دقیق مدت کیورینگ و نحوه آن در عمل با آزمایش و تجربه. جهت هر قطعه بهتر مشخص خواهد شد. لازم به توضیح است که کیورینگ تا حد زیادی تولید را از تاثیر عوامل جوی دور نگاهداشته و مسائلی از قبیل یخزدگی بتن در فصل سرما را حل مینماید و هزینه نگهداری قطعه بعد از بتن ریزی را نیز کاهش میدهد. با توجه به مطالب فوق، در انتهای خط تولید یک اتاق کیورینگ ساخته میشود و دستگاه مولد بخار میتواند بوسیله گاز یا گازوئیل کار کند و بخار لازم را تامین نماید. از امکانات ایستگاههای تولید بخار میتوان گرمایش سالنهای تولید و بقیه قسمتهای کارخانه نیز بهره جست. ۷-۲-۳. قسمت دکفره کردن قالبها پس از اتمام مراحل

کیورینگ، قطعات خارج شده از اتاق بخار از قالبها خارج و توسط تاور کرین به محل نگهداری منتقل میشود. اگر قطعه به حد نهایی مقاومت خود نرسیده باشد تا مدتی عمل آب دادن بتن ادامه پیدا میکند و سپس به محل انبار و دپو قطعات منتقل میشود. تا به بازار مصرف ارائه گردد. پس از باز شدن قالبها کاملاً تمیز شده و روغنکاری میشوند و به ابتدای خط تولید عودت داده میشوند تا مجدداً مورد استفاده قرار میگیرند. ۲-۳-۸- حمل و نقل قطعات بعد از اتمام تولید و دپو قطعات در محوطه کارخانه، قطعات بوسیله جرثقیلهای سبک در کامیونت کفیها بارگیری میشوند. از محسنات این قطعات با توجه به وزن ۳۰۰ تا ۳۵۰ کیلو گرمی، بارگیری و حمل آسان آنها میباشد. بطوریکه هر قطعه را میتوان براحتی توسط ۴ الی ۶ نفر جابجا کرد. با استفاده از یک سرویس کامیونت کفی ۲۰ تا ۲۴ تنی میتوان ۷۰ تا ۸۰ عدد از این قطعات را به محل اجراء حمل نمود که این امر در مقایسه با سیستمهای دیگر بناسازی حمل و نقل را تقلیل میدهد. بدین معنی که اگر برای احداث یک واحد ۱۵۰ متر مربعی احتیاج به ۱۳۰ قطعه از این نوع باشد با دو سرویس میتوان کلیه قطعات مورد لزوم این واحد را به محل ساختمان حمل نمود. ۳-۳- کنترل کیفیت کیفیت فرآوردههای صنعتی عامل مهمی در جذب بازار و رقابت با سایر محصولات مشابه میباشد. لذا ملزوم شدن به رعایت استانداردهای بین المللی که نزد کلیه صنعتگران و مصرف کنندگان از اعتبار قطعی برخوردار میباشد بعنوان اصل اساسی و پذیرفته شده و معیاری برای سنجش تولیدات واحدهای صنعتی، شناخت عوامل و شرایط اعمال کنترل جهت حصول به کیفیتهای لازمه در محصول را ایجاب مینماید. کنترل کیفی در هر واحد تولیدی، بازرسی، نظارت، و احیاناً انجام آزمایشاتی پیرامون مواد اولیه، فرآیند تولید و محصول نهایی را در نیل به شرایط و توصیههای استاندارد در بر میگیرد. جهت تکمیل کیفیت در این واحد تولیدی قسمتی تحت عنوان آزمایشگاه کنترل کیفیت پیشنهاد میشود. در قسمت اول با استفاده از حداقل امکانات آب و با استفاده از سرند دانه بندیهای نمونههای گوناگون جهت بتن کنترل میشود. در قسمت دوم، با استفاده از چکشها و دستگاههای مخصوص نمونههای مشخص از بتنهای مصرفی متناسب با تولید هر قطعه گرفته شده، تحت فشار و آزمایشهای گوناگون قرار میگیرد. همچنین تعدادی از قطعات تولیدی بصورت نمونه تحت بارگذاریهای شرایط اجراء قرار گرفته و عکس العملهای آن قطعه در شرایط اجرایی مورد مطالعه قرار میگیرد. در بخش کنترل مواد اولیه سیمانهای تحویل شده به کارگاه مرتباً کنترل میشوند که نوع آنها تغییر نیافته باشد. از این سیمانها با تواتر بالنسیه کم آزمایش فیزیکی و مکانیکی و با تواتر خیلی کم آزمایش شیمیایی بعمل میآید و نتایج با مشخصات فنی تعیین شده مقایسه میشوند. در صورتیکه آب مورد مصرف آب چاه باشد در مواقع تغییر فصل که شدت بارندگیها دفعته کم و زیاد میشوند، نمونههایی از آب اختلاط آزمایش و نتایج طبق ضوابط مربوطه بررسی میگردد. از فولادی که به کارخانه تحویل میشود نمونه برداری و آزمایش بعمل آمده و پس از حصول اطمینان از مناسب بودن آن اجازه مصرف داده میشود. در صورتیکه برای ساختن شبکههای آرماتور از جوش استفاده شود، طبق برنامه معین از قسمتهای جوش شده نمونه برداری و آزمایش بعمل میآید. قطعات اتصال طبق نظام مشخص مورد نمونه برداری و آزمایش قرارداد شده و انطباق آنها با مشخصات بررسی میشود. قالبها بازدید و صحت ابعاد و آب بندی درزهای آنها کنترل میشود. آرماتوربندی و صحت قطر میلگردها، تعداد، شکل و موقعیت آنها کنترل میگردد. شرایط تمیز بودن آرماتورها باید موکداً رعایت شود. تعداد شکل، موقعیت قطعاتی که باید در داخل بتن کار گذاشته شوند و غلافهای کابلهای پیش تنیدگی، در صورتیکه موجود باشند مورد کنترل قرار گرفته و از صحت تثبیت آن در قالب بطوریکه در موقع بتن ریزی جابجا نشود اطمینان حاصل میشود. پس از انجام بازرسیهای فوق در صورتیکه نتایج رضایت بخش باشد اجازه ساخت داده میشود. نظارت در حین ساخت قطعات بطور اساسی به ارزیابی روش تهیه، ریختن و جادادن بتن از طریق کنترل یکنواختی بتن و مشخصات آن محدود میشود. کنترل یکنواختی بتن که بیشتر بمنظور تقلیل سیمان به عمل میآید، کاری حساس و دقیق بوده و به شرح زیر انجام میپذیرد. روزانه سه نمونه از بتن بوزن ۸ تا ۱۰ کیلوگرم بلافاصله پس از خروج از بتونساز و سه نمونه از بتن پس از ریختن در قالب برداشت میگردد. از هر نمونه یک کیلوگرم را بدقت وزن کرده و پس از



گسترده در تپش‌ها در حرارت ۱۵۰ تا ۲۰۰ درجه سانتی گراد تا رسیدن به وزن ثابت خشک می‌نمایند. از این طریق مقدار آب در مخلوط بتن بدست می‌آید. از باقی مانده هر نمونه ۵ تا ۷ کیلو جدا کرده و آنرا روی الک ۴/۱ اینچ که در زیر آن الک نمره ۶ قرار داده شده است، می‌شویند. مصالح حاصل از شستشو را خشک کرده و مصالح مانده روی الک ۴/۱ اینچ را بعنوان شن و مصالح مانده بین الکهای ۴/۱ اینچ و نمره ۱۶ را بعنوان ماسه قبول می‌ماید و وزن ماسه را با توجه به درصد مصالح گذشته از الک نمره ۱۶ موجود در ماسه مصرف شده افزایش می‌دهند. با در دست داشتن وزن شن، ماسه و درصد آب وزن سیمان را در نمونه بدست می‌آورند. از مقایسه نتایج آزمایشها با هم و با فرمول کارگاهی یکنواختی بتن و قابلیت تغییر این یکنواختی را ارزیابی می‌نمایند. علاوه بر کنترل یکنواختی، بررسیهای زیر نیز روی بتن به عمل می‌آید. - روانی بتن اندازه‌گیری و کارآیی آن ارزیابی میشود. - تراکم بتن ریخته شده در قالب بررسی و تناسب میزان وزنش با روانی بتن ارزیابی میگردد. - مقدار درصد هوای موجود در بتن اندازه‌گیری میشود. - از نمونه‌های بتن‌های ساخته شده در کارگاه، نمونه‌های آزمایشس تهیه میشوند. تعدادی از این نمونه‌ها را میتوان در آزمایشگاه و در شرایط استاندارد نگهداری و آزمایش نمود. نظارت پس از ساخت نیز شامل مراحل زیر میباشد: - بازرسی قطعه بلافاصله بعد از بازکردن قالب و یادداشت کردن عیوبی که ممکن در سطوح تماس با غالب موجود باشد. - اندازه‌گیری ابعاد و ضخامت قطعات و موقعیت و سائلی که برای نصب قطعه در داخل بتون کار گذاشته شده است. - کنترل نحوه انبار کردن و مراقبت بتن تا موقعی که دیگر به مراقبت خاصی احتیاج نداشته باشد. - کنترل عملیات بارگیری. علاوه بر این تعدادی از قطعات طبق آئین نامه‌های مربوط به قطعات پیش ساخته تحت آزمایش بارگذاری تا حد گسیختگی قرار می‌گیرند ۳-۴. برنامه تولید سالیانه همانگونه که در بخشهای قبلی گزارش نیز اشاره گردید برنامه تولید کارخانه تولید انواع قطعات پیش ساخته بتونی شامل تیر و ستون قطعات خطی، پانلهای سقف و دیوار قطعات سطحی، پانلهای سبک و باربر، صفحات فرسمنتی (جهت مصارف کشاورزی و صنعتی)، انواع پلهای کوچک تا دهانه‌های حدود ۳ متر بصورت یک پارچه، ظرفیت مورد نظر روزانه ۱۶۳۶ متر مکعب محصول، تعداد روز کار ۲۷۵ روز و تعداد شیفت کار در روز سه شیفت هشت ساعته میباشد. ظرفیت سالیانه با توجه به موارد ذکر شده، متر مکعب میباشد. همانگونه که در بحثهای قبلی نیز آورده شد، کارخانه بعلاوه پذیرای انواع پذیرای گوناگون، امکان تولید یک قطعه با حداکثر ظرفیت تولید و یا قطعات گوناگون با درصدهای متفاوت از ظرفیت تولید را دارد. آنچه میزان و درصد هر یک از انواع قطعات قابل تولید را مشخص می‌نماید، سفارشات و شرایط عینی همزمان و بعد از راه‌اندازی واحد میباشد. ۳-۵. مواد اولیه مورد نیاز در تولید قطعات بتونی شامل سیمان مصالح سنگی آرماتور و آب میباشد. ذیلاً ویژگیهای این مواد شرح داده میشود: ۱-۳-۵ سیمان سیمان بعنوان ماده پرکننده و عامل چسبنده در ملات شناخته میشود. سیمانهای مختلفی برای ایجاد دوام و پایداری در بتن در شرایط محیطی مختلف تولید میشود که سیمان پرتلند معروفترین و فراوانترین آن میباشد. انواع سیمان پرتلند که امروزه تولید میگردند و برای تولید بتن بکار گرفته شده‌اند و نتایج رضایت بخشی داشته است. انواع سیمان پرتلند که برای ساخت بتن مناسب هستند بشرح زیر میباشد: الف: سیمان پرتلند معمولی (نوع اول) تولید و مصرف این نوع سیمان بیش از سایر انواع سیمان بوده اما در ساخت سازه‌هایی که در مجاورت سولفات موجود در خاک و آبهای زیرزمینی و آب دریا باشد توصیه نمی‌گردد. سیمان نوع اول در ساخت ملات در مناطق گرم بکار میرود. زیرا این نوع سیمان حرارت زیادی در زمان هیدراسیون در مقایسه با انواع دیگر سیمان ایجاد نمی‌نماید. ب: سیمان پرتلند (نوع دوم) این نوع سیمان با نام سیمان پرتلند اصلاح شده نیز شناخته میشود. استفاده از این سیمان مقاومت آنی کم و مقاومت زیاد در دراز مدت را میدهد. ج: سیمان پرتلند زود سخت (نوع سوم) این نوع سیمان که گاهی آنرا سیمان پرتلند ممتاز هم می‌نامند شباهت زیادی به سیمان پرتلند معمولی داشته، با این تفاوت که سرعت رسیدن آن به مقاومت نهایی سریعتر بوده و در مواردی که مقاومت اولیه مورد نیاز باشد از آن استفاده میگردد و مقاومت سه روزه آن برابر مقاومت هفت روزه سیمان پرتلند معمولی با نسبت مساوی آب به

سیمان است. سیمان پرتلند نوع سوم آهنگ آزاد سازی حرارت بالایی دارد و بنابراین برای کار در نقاطی که درجه حرارت پایین دارد مناسب است و در مقابل خسارت ناشی از یخزدگی مقاومت می‌نماید و احتمال یخ زدن بتون از کسب مقاومت لازم را کاهش می‌دهد. استفاده از سیمان زود سخت شونده در مناطق گرم به دلیل آهنگ سریع گیرش آن که ممکن است ایجاد اشکالات نماید توصیه نمی‌گردد. د: سیمان پرتلند ضد سولفات نوع پنجم) این سیمان در ساخت فرو سمنت جهت استفاده در محیط دریایی و یا در مناطقی که در مجاورت سولفات است توصیه می‌گردد. زمان گیرش آن متوسط است و بنابراین کار کردن با آن ایجاد مشکل نخواهد کرد. اما بدلیل احتیاج به مواد خاص در مواد خام مورد استفاده در تولید آن بطور کلی این سیمان نمی‌تواند ارزان تولید شود. ه- سیمان پرتلند آهن گدازی نام دیگر این سیمان، پرتلند سرباره است که از آسیاب کردن کلینکر سیمان پرتلند با سرباره کوره آهن گدازی همراه درصد کمی سنگ گچ بدست می‌آید. نسبت سرباره کمتر از ۶۵ درصد وزن کل مخلوط است. خواص نهایی این مخلوط بوئز گیهای سرباره بستگی دارد. این سیمان غالباً برای سازه‌های فروسمنتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما عدم فراوانی آن موارد استفاده از آن را محدود می‌سازد. و- سیمان پرتلند - پوزولانی نوع سیمان همانگونه که نام آن نشان می‌دهد از سایش همزمان با مخلوط کردن پودر سیمان پرتلند و پوزولان بدست می‌آید. پوزولان ماده طبیعی یا مصنوعی است که دارای ترکیبات سیلیسی یا سیاسی و آلومینیمی فعال باشد. مقدار پوزولان می‌تواند تا ۴۰٪ کل مواد شیمیایی باشد سیمان پوزولانی مقاومت خود را بکنند بدست می‌آورد و به یک دوره نسبتاً طولانی آب دادن نیاز دارد. مقاومت نهایی آن تقریباً در حدود مقاومت نهایی سیمان پرتلند معمولی است. این سیمان مقاومت خوبی در مقابل سولفات و دیگر مواد زیان‌آور از خود نشان داده است. و متخصصین بتن آنرا توصیه می‌کنند. دیگر مزایای آن پائین‌تر بودن هزینه تولید آن در مقایسه با سیمان معمولی و همچنین پایین بودن آهنگ حرارت هیدراسیون است. ۲-۵-۳- مصالح سنگی مصالح درشت دانه و یا به عبارت دیگر ماسه مصرفی ساخت ملات ۶۰ تا ۷۰ درصد حجم ملات را تشکیل می‌دهد. بنابراین برای تولید یک ملات با کیفیت خوب باید از مصالح محکم غیر قابل نفوذ و مصالحی که بتواند یک ملات فراوان و بادوام را با حداقل نسبت به آب به سیمان تولید نماید استفاده شود. مصالح مورد نیاز معمولاً ماسه طبیعی است که مخلوطی از انواع از قبیل سیلیکا، سنگهای باز است، سنگ آهک و حتی مواد مرجانی نرم می‌باشد. یک مخلوط نسبتاً مقاوم را بستگی به نوع ماسه میتوان با افزودن مقدار معینی سیمان اضافی تهیه نمود. در انتخاب این نوع سیمان باید دقت شود. ماسه نرم تحت تاثیر سایش و واکنش‌های شیمیایی قرار می‌گیرد. مصالح سنگی که در ساخت بتن از آن استفاده میشود باید برای مشخصاتی بشرح زیر مورد مطالعه قرار گیرد. الف: دانه‌بندی ب: سختی ج: دوام د: تمیزی ه: شکل دانه‌ها و کیفیت سطح آنها ۳-۵-۳- کیفیت آب مصرفی کیفیت آب مصرفی برای ملات اهمیت حیاتی دارد. ناخالصیهای موجود در آب ممکن است بر روی گیرایی سیمان و مقاومت آن تاثیر گذارده و باعث زنگ زدگی آهن و ایجاد خوردگی در آن شود. آب ممکن است دارای ناخالصیهایی از قبیل خاک رس، اسیدها نمکهای محلول مواد حاصل از فساد سبزیجات و مواد آلی دیگر باشد. قبل از مصرف آب باید دقت لازم بعمل آید. آبدریا در هیچ حالتی نباید مورد استفاده قرار گیرد زیرا امکان خوردگی در فولاد و توریهای سیمی را افزایش می‌دهد. آبی که از شبکه‌های آبرسانی گرفته میشود معمولاً مناسب خواهد بود. ۴-۵-۳- آرماتوریکی از مواد اساسی برای تولید بتن میلگرد است. انواع مختلف این میلگردها در همه جا موجود میباشد نوع آن و شکل آرماتوربندی با محاسبات و نظارت گروه طراحی مشخص میگردد. یک سازه در طول عمر خود تحت تاثیر انواع فشارها، پیچش‌ها و خمش‌ها قرار دارد و باید فولاد تقویتی به اندازه کافی در آن موجود باشد تا این نیروها را تحمل کند. آرماتور مصرفی که ممکن است از نوع فولاد نرم معمولی یا فولاد با نیروی کشش زیاد و یا فولاد مخصوص کارهای پیش فشرده باشد، از سایر نقاط تهیه و به محل حمل خواهد شد. از خطرناکترین عوامل مخرب بتون در نواحی ایران وجود کلرورها میباشد. که به آرماتور حمله نموده و سبب تشدید زنگ‌زدگی و فساد آرماتور را نیز تشدید میکند. کلروهای موجود در هوا سطح آرماتور را میپوشاند لذا قبل از مصرف آرماتور

باید با استفاده از برس سیمی و یا توسط فرو بردن آرماتور در مایع اسیدی سطح آنرا کاملاً از وجود املاح پاک نمود. استفاده از آرماتورهای گالوانیزه می‌تواند از زنگ زدگی و فساد آن جلوگیری نماید ولی چون در نقاط خمش آرماتور و یا در انتهای بریده شدن میله‌ها پوشش استحقاقی از بین رفته است و وجود ندارد لذا نمی‌توان صد در صد مؤثر باشد و به علاوه هزینه اولیه آرماتورهای گالوانیزه نیز زیاد می‌باشد. ۳-۵-۵. مواد مضاف مواد مضاعف بطور معمول جهت تغییر یا بهبود بعضی خصوصیات بکار می‌رود. بسیاری از موارد مضاعف جهت بهبود روانی و کارایی، کاهش آب مورد نیاز و طولانی کردن زمان گیرایش بکار می‌رود. مواد مضاعف بر اساس تاثیری که می‌گذارند تقسیم بندی می‌شوند. معمولترین آنها که در بتن ساخت قطعات مورد استفاده قرار می‌گیرد عبارتند از - مواد مضاف کاهش دهنده آب مورد نیاز - مواد مضاف تاخیری و کاهش دهنده آب - مواد مضاف تسریع کننده و کاهش دهنده آب مقدار مواد مضاف بطور معمول کسری از یک درصد وزن مخلوط را تشکیل می‌دهد. در شرایط معمولی و نرمال تولید احتیاج به مواد مضاف در ترکیب مواد اولیه نمی‌باشد. ۳-۶- محاسبه مواد اولیه مورد نیاز همانگونه که در مباحث قبل نیز بدان اشاره گردید درصد اختلاط بتن بستگی به نوع قطعه، محاسبات و طراحی‌های خاص آن قطعه دارد. بطور مثال نمونه محاسبات یک نمونه پانلهای باربر دیواری و سقفی ضمیمه می‌گردد. قطعات پیشنهادی عبارتند از پانلهای با مقاطع طولی و عرضی مختلف با توجه به طرح معماری ساختمان که در شرایط متوسط با توجه به تنوع قطعات مورد نظر طرح، محاسبه جزئیات هر کدام از قطعات مقدور نمی‌باشد. لذا جهت محاسبات طرح و برآورد مواد اولیه مورد نیاز، مقدار مواد اولیه را به صورت متوسط مقداری که در قطعات مختلف مصرف می‌گردد، برآورد می‌شود: جهت تولید یک متر مکعب بتن مصالح مورد نیاز بشرح زیر است ردیف نوع مصالح مقدار واحد سیمان ۳۰۰ کیلوگرم ۲ آب ۲۰۰ لیتر ۳ شن ۶۷٪ متر مکعب معادل ۱/۲ تن ۴ ماسه ۶۳٪ متر مکعب معادل یک تن ۵ میلگرد ۱۰۰ متر کیلو ۶ سیم آرماتوربندی ۲ کیلوبا توجه به ظرفیت سالیانه طرح که ۴۵۰۰۰۰ متر مکعب می‌باشد، مقدار مواد اولیه مورد نیاز سالیانه بشرح جدول شماره (۱) می‌باشد جدول شماره (۱) میزان مواد اولیه مصرفی سالیانه نوع مصالح میزان مصرف سالیانه واحد سیمان ۱۳۵۰۰۰ تن شن ۵۴۰۰۰۰ تن ماسه ۴۵۰۰۰۰ تن میلگرد ۴۵۰۰۰ تنسیم آرماتوربندی ۹۰۰ تن ۷-۳. دستگاهها و تجهیزات خط تولید: دستگاه بچینگ پلنت ( ایستگاه مرکزی بتون ) بعنوان عمده‌ترین دستگاه فرآیند تاثیر عمده‌ای بر ظرفیت تولید، سرعت کار و بقیه دستگاههای جنبی می‌گذارد. لذا در این قسمت پس از انتخاب این دستگاه و تعیین مشخصات فنی آن، بقیه تجهیزات مورد نیاز از نظر نوع و تعداد انتخاب می‌گردند. ۱-۷-۳. ایستگاه مرکزی بتون وظیفه دستگاه مرکزی بتن تهیه بتن جهت استفاده در مراحل تولید قطعه می‌باشد. مشخصات عمومی دستگاه بشرح زیر می‌باشد - سه عدد سیلوی ذخیره مصالح مجهز به جک پنوماتیک جهت باز و بسته کردن دریچه - هاپر مخزن ( توزین مصالح مجهز به دریچه تنظیم تخلیه بار - سیستم کامل باسکول توزین مصالح و ساعت نشان دهنده وزن مصالح - هاپر توزین سیمان مجهز به جک پنوماتیک در قسمت دریچه سیستم کامل باسول و ساعت نشان دهنده وزن سیمان - نوار انتقال مصالح توزین شده به قسمت میکس بطول ۱۵ متر و عرض ۶۵ سانتی متر کامل و مجهز به حفاظ بادگیر سرتاسری روی نوار نقاله - سیلوی ذخیره مصالح توزین شده مجهز به شوت تخلیه و جک پنوماتیک در قسمت دریچه - میکسر دستگاه مجهز به شاسی و الکتروموتور ۲۰ الی ۲۵ اسب و شوت تخلیه - تابلوی برق شامل کلید اصلی و کلیدهای استارت استپ فرعی و کلید قطع اضطراری برق و نمراتور نشان دهنده دفعات میکس - کمپرسور باد بظرفیت ۱۵۰۰ لیتر ۴ سیلندر مشخصات فنی دستگاه نیز به شرح زیر می‌باشد :- ظرفیت دستگاه جهت تولید بتن تر ۹۵ متر مکعب در ساعت - بازدهی مصالح مخلوط ( بتن خشک ) ۱۲۰ متر مکعب در ساعت - حجم سیلوهای مصالح ۳۰۰ متر مکعب ( قابل افزایش ) - ظرفیت سیلوهای مصالح ۷۵۰۰ کیلوگرم - برق مورد نیاز ۸۰ کیلو وات آب مورد نیاز ۲ اینچ با فشار ۴ اتمسفر ۲-۷-۳. سایر دستگاههای خط تولید همانگونه که در شرح پروسس تولید آورده شد، به غیر از ایستگاه مرکزی بتن ماشین آلات عمده‌ای در

خط تولید وجود دارد. سایر دستگاهها و تجهیزات خط تولید شامل میزهای وایبره و واگن‌های حمل بتن، قیف بتن ریزی، تاور کرین، جرثقیل سقفی، ابزار و تجهیزات آرماتوربندی و قالب سازی از جمله قیچی برقی قیچی دستی، موتور جوش برقی، دستگاه تیغول، جهت کشش مفتول و .... میباشد. تعداد ابزارآلات دو الی سه عدد از هر کدام جهت کارگاهها کافی میباشد. مشخصات سایر تجهیزات به شرح جدول (۱-۳) میباشد ردیف نام دستگاه تعداد مشخصات فنی - ظرفیت ۱ پمپ بتون ۲ ۱۵ متر مکعب در ساعت ۲ قیف بتن ریزی ۸ ظرفیت ۱ متر مکعب، دو عدد جهت هر خط تولید ۳ میز وایبره ۸ به عرض دو متر و طول ۴۰ متر ۴ وایبراتور دستی ۲ جهت استفاده در تولید بعضی قطعات ۵ سیلوی سیمان ۳ ظرفیت ۵۰۰۰ تن جهت ذخیره ده روز تولید با توجه به مصرف روزانه سیمان که حدود ۴۹۰ تن میباشد ۶ میز تولید متحرک ۸ جهت انتقال قالبها به قسمت کیورینگ ۷ بتونیر ۲ ۵۵۰ لیتری جهت تولید بتن در حجم کم در موارد لازم ۸ قالب فلزی ۲۰ تن جهت قالبهای مختلف ۹ تاور کرین ۲ عدد به قدرت ۵ تن جهت جابجایی قطعات تولید شده ۱۰ واگن حمل بتن ۲ عدد جهت حمل بتون تولیدی از ایستگاه بتن به سالن تولید هر کدام ۲ متر مکعب ۱۱ جرثقیل سقفی ۸ عدد جهت نصب در سالن تولید، به ظرفیت ۱۲ تن ۱۲ قیچی برقی ۲ عدد جهت برش میلگرد تا شماره ۳۲ و برش ورق ۱۳ قیچی دستی ۲ عدد جهت برش میلگرد تا شماره ۲۰۱۴ موتور جوش ۲ عدد جهت عملیات جوشکاری ۱۵ دستگاه تیغول ۱ عدد جهت کشش مفتول ۱۶ دستگاه نقطه جوش ۲ عدد جهت جوش میلگردها ۳۸- تاسیسات عمومی واحد در کنار خط تولید همیشه واحدهایی مشغول فعالیت هستند که بدون دخالت مستقیم در جریان فرآیند نیازهای عمومی واحد را مرتفع میسازد. از آن جمله میتوان آزمایشگاهها، کارگاهها، تعمیرگاهها، تاسیسات (آب و برق و سوخت رسانی) و کنترل را نام برد. در فرآیند تولید قطعات بتنی چنانچه در بحث کنترل کیفیت بررسی بعمل آمد نیاز به آزمایش قطعات از نظر استحکام و همچنین کنترل کیفیت مواد اولیه ورودی به کارخانه وجود دارد. کارگاههای قالب سازی در چنین فرآیندی میتوانند بسیار مفید واقع شوند. وجود تعمیرگاه ماشین آلات در این فرآیند بسیار ضروری میباشد. زیرا رسیدگی به عیوب و نقایص ماشین آلات و رفع آنها علاوه بر اینکه از توقف خط تولید جلوگیری بعمل میآورد موجب صرفه جویی زیادی در هزینه تعمیرات خواهد شد. در ادامه این بخش به تشریح تعمیرگاه، دیگر تاسیسات و خدمات عمومی واحد پرداخته میشود. ۱-۳۸- تعمیرگاه خط تولید سعی میشود تا حد امکان از توقف هر کدام از دستگاههای خط تولید ممانعت بعمل آید. لذا لازم است در صورت بروز هر نوع اشکالی اقدامات مقتضی جهت رفع آن انجام گردد. در قسمت تعمیرگاه علاوه بر تعمیر، قالبسازی نیز انجام میگردد. همانطوریکه قبلاً نیز اشاره شد یکی از قسمتهای بسیار عمده کارخانه تولید قطعات بتنی پیش ساخته قالب سازی است. هر چند طرح اجرایی در نظر دارد با توجه به محدودیتهای که در تهیه مواد اولیه ساخت قالب وجود دارد، طراحی قالبها را به نحوی انجام دهد که حداکثر استفاده از قالبها بعمل آید، اما در مورد برخی از قطعات خاص و نیز سفارشات معین ساخت قالب جدید ضروری است. به علاوه ترمیم و نگهداری قالبهای مورد استفاده در خط تولید از وظایف این واحد است. تجهیزات کارگاه فوق در حالت عادی شامل موتور جوش، دستگاه برش ورق، اره برقی و یک دستگاه جرثقیل سطحی دستی میباشد. ۲-۳۸- سیستم ترابری به مقتضای طبیعت کار واحدهای کوچک تعداد کارگران و کارمندان بسیار محدود بوده و در نتیجه تعداد اتومبیلهای مورد نیاز بسیار کم خواهد بود. اتومبیلهای مورد نیاز جهت کارهای خارج کارخانه و حمل و نقل قطعات بشرح زیر میباشد. سواری دو دستگاه - وانت دو تنی یک دستگاه جهت کارهای تدارکاتی - مینی بوس برای حمل و نقل کارگران و کارمندان - کامیون جرثقیل کفی (ده تن) یک دستگاه جهت حمل و نقل قطعات - لیفتراک چهار دستگاه جهت حمل و نقل داخلی کارخانه ۴-۳۸- آب مصرفی واحد مصرف عمده آب در این واحد جهت تولید بتن در خط تولید خواهد بود. مصرف آب جهت تولید بتنی ۲۰۰ لیتر در متر مکعب بتن خواهد بود. با توجه به تولید ۱۶۳۶ متر مکعب بتن در روز مصرف روزانه خط تولید ۳۲۷.۲۰۰ لیتر خواهد بود. آب مورد نیاز برای مصارف بهداشتی و





در نظر گرفته شود. ۳۸۷- تجهیزات آتش نشانی در این فرآیند مواد سوختنی مایع تنها به مصرف مولد بخار و گرمایش میرسد و مواد غیر نفتی دیگری که خطر آتش سوزی ایجاد نمایند در این واحد استفاده نمی‌شود. لذا نیازی به سیستم آبی برای آتش نشانی وجود نداشته و برای اینکار از یک مجموعه کپسول گاز کربنیک استفاده میشود. ۳۹- نیروی انسانی تعداد شیفت کاری به عنوان شاخص بسیار مهم در تعیین تعداد کارگران طرح میباشد که در این مورد واحد تولید قطعات بتنی در ۳ شیفت فعالیت داشته و ساعات کار با توجه به ۴۴ ساعت کار در هفته مطابق مصوبه قانون کار و تعطیل نمودن یک پنجشنبه در هر دو هفته برابر ۸ ساعت در روز در نظر گرفته میشود. پرسنل شاغل در کارخانه در دو بخش تولیدی و غیر تولیدی را در بر گرفته که وظایف افراد و پست آنها در ادامه این بخش تشریح میشود. الف: نیروی انسانی تولیدی: پرسنل فعال در امر تولید و تمام فعالیتهای مرتبط با آن را شامل میشود. کارگران، تعمیرکاران، مسئولین کنترل کیفیت و تکنسین‌ها در این واحد نیروی تولید به حساب می‌آیند تعداد افراد مورد نیاز به تفکیک وظایف در جدول (۳-۴) آورده شده است. جدول (۳-۴) پرسنل مورد نیاز تولید ردیف وظیفه یا محل کار

تعداد شرح کار ۱ ایستگاه مرکزی بتن ۳ یک اپراتور، یک کارگر متخصص یک کارگر ساده ۲ خط تولید (بتن ریزی ( ۱۷ خط ۴ (در هر خط یک نفر متصدی جرثقیل، ۲ نفر ساده یک نفر مسئول ویره یک نفر) یک نفر عهده‌دار قالب بندی و اندود قالبها در سالن تولید به ازای هر خط یک نفر کارگر ساده ۳ بخش تخلیه قالبها ۴ به ازای هر خط یک کارگر ساده ۴ قالب سازی و تعمیرات ۲ یک نفر جوشکار و یک نفر کمک جوشکار ۵ کارگر آرماتوربندی ۵ دو نفر آرماتوربند و ۳ نفر آرماتوربند درجه دو ۶ طرح و نظارت ۴ یک نفر مهندس جهت طراحی، یک نفر تکنسین جهت نظارت بر آرماتوربندی، یک نفر مهندس (مدیر تولید) جهت نظارت بر تولید ۷ آزمایشگاه ۲ یک نفر مسئول آزمایشگاه یک نفر تکنسین آزمایشگاه برای مراحل آماده سازی و کنترل کیفیت محصول نهایی مجموع نیروی انسانی ۳۷

نفر: نیروی انسانی غیر تولیدی پرسنل مورد نیاز برای کارهای اداری، خدماتی و تدارکاتی به عنوان نیروی انسانی غیر تولیدی شناخته میشود. در جدول (۳-۵) شرح و وظایف آنها آورده شده است. طبق نتایج حاصله از دو جدول (۳-۴) و (۳-۵) مجموع نیروی تنسانی لازم برابر ۵۱ نفر خواهد شد. بر اساس تعداد وظایف پرسنل شاغل در واحد، چارت سازمانی واحد تولیدی در شکل (۳-۱) نشان داده شده است. جدول (۳-۵) پرسنل غیر تولیدی ردیف عنوان کار تعداد شرح کار ۱ مدیر کارخانه و مدیر فنی

- برنامه ریزی تولید داخل کارخانه و برقراری ارتباط با خارج از کارخانه ۲ حسابدار ۱ محاسبه حقوق کارکنان و انجام امور مالی کارخانه ۳ راننده ۴ یک نفر جهت وانت بار، یک نفر جهت مینی بوس، یک نفر جهت تریلی، ۴ نفر جهت لیفتراک ۴ نگهبان ۲ یک نفر جهت روز و یک نفر جهت شب ۵ تاسیسات ۱ مسئول تاسیسات آب برق، و گرمایش ۶ خدمات ۲ انجام امور تدارکاتی و خدماتی کارخانه مجموع ۱۴ نفر فصل چهارم برآوردهای مالی هدف اقتصادی عمده از احداث یک واحد صنعتی، حصول سود مناسب با حداقل سرمایه میباشد. لذا پس از شکل گیری ایده اولیه، اولین مسأله‌ای که سرمایه گذار با آن مواجه میباشد، میزان سرمایه مورد نیاز برای طرح و سود عاید از آن خواهد بود. برای اینکار نیاز به شناخت جامع از تمام مقتضیات طرح، از قبیل مشخصات فنی ماشین آلات، زمین، ساختمان سازی و امکانات رفاهی و خدماتی احساس میگردد. علاوه بر شناخت مقتضیات طرح باید تصور جامعی از میزان عرضه و تقاضا در بازار و قیمت فعلی محصول وجود داشته باشد که از مقایسه هزینه تولید محصولات و قیمت عرضه مناسب در بازار میزان سودآوری طرح تعیین میگردد. پس از طی مراحل بررسیهای کمی در فصل گذشته، بحث در مورد میزان هزینه لازم برای تمام موارد ضروری طرح اعم از سرمایه‌های ثابت و در گردش گنجانده شده که مبانی تصمیم گیری در موارد متعددی چون محاسبه سرمایه اولیه میزان کمکهای اعطایی از سوی نهادهای ذیربط و سرانجام توانایی طرح در تامین انتظارات اقتصادی سرمایه گذار از نظر میزان سود عاید، مدت سوددهی و بازگشت سرمایه اولیه قرار گرفته و در این راستا، استفاده از شاخصها و معیارهای آماری نظیر نقطه سر به سر، نرخ بازگشت سرمایه، راهگشای



انرژی الکتریکی واحد به طور عمده توسط ماشین آلات تولید روشنایی و تاسیسات جنبی مصرف میشود. طبق برآوردهای انجام شده در فصل قبل جمع برق مصرفی در روز معادل ۶۴۶۸ کیلو وات ساعت و با در نظر گرفتن ۲۷۵ روز کاری در سال میزان برق مصرفی سالیانه برابر ۱۷۷۸۷۰۰ کیلو وات ساعت خواهد بود. و از اینجهازینه کلی مصرف برق با احتساب نرخ هر کیلو وات ساعت معادل ۶۰ ریال، برابر ۱۰۶.۷۲۲.۰۰۰ ریال برآورد میشود. علاوه بر هزینه فوق جهت اخذ انشعاب، حق اشتراک، تاسیسات محل ( نظیر سیم کشی و احداث پست و سایر هزینه‌ها ۳۰۰۰ میلیون ریال منظور میگردد. با احتساب هزینه یک ژنراتور برق به قیمت تقریبی ۲۰۰ میلیون ریال، هزینه کل تجهیزات برق برابر ۱۲۰۰ میلیون ریال خواهد بود. ۴-۴-۳- هزینه‌های آب مصرفی و تاسیسات مربوط آب مورد نیاز این واحد تولیدی همانگونه که در فصل گذشته محاسبه گردید روزانه جمعاً ۳۵۲۵۰۰ لیتر و در نتیجه مصرف سالانه ۹۶۹۳۷ متر مکعب خواهد بود. همچنین جهت حفر چاه و خرید پمپ و لوله کشی‌های مربوطه ۶۵.۰۰۰.۰۰۰ ریال. منبع ذخیره ۲۰۰۰ متر مکعبی بتنی هوایی با پمپ و لوله کشی ۸۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال منظور میگردد. همچنین جهت فاضلاب یک حلقه چاه با هزینه ۲۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال پیش‌بینی میگردد. ۴-۴-۴- هزینه تاسیسات گرمایش و سرمایش سیستمهای حرارتی و برودتی پیش‌بینی شده شامل دیگ بخار یک تن کولر آبی و سیستم گرمایش مرکزی میباشد. هزینه نصب شومیز در ساختمانهای اداری و تولید ۱۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال هزینه تهیه کولر به تعداد ۷ دستگاه ۷.۰۰۰.۰۰۰ ریال برآورد میگردد. ضمناً جهت تهیه دیگ بخار یک تن بال سختی گیر هزینه نصب و لوله کشی ۱۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال پیش‌بینی میگردد. ۴-۴-۵- هزینه سوخت مصرفی و تاسیسات مربوطه سوخت مصرفی واحد بر اساس محاسبات شامل ۱۳۴۷۵۰ لیتر گازوئیل و ۴۹۷۵۰ لیتر بنزین در سال میباشد. با توجه به نرخ گازوئیل ۱۵۰ ریال و بنزین ۸۰۰ ریال هر لیتر هزینه گازوئیل ۲۰.۲۱۲.۵۰۰ ریال و هزینه سالانه سوخت بنزین ۳۹۸۰۰۰۰۰ ریال برآورد میگردد. همچنین متناسب با مصرف روزانه فوق سوخت گازوئیل یک مخزن دوازده هزار لیتری برای مصرف حدود یک ماه، همراه با تجهیزات جنبی از قبیل لوله کشی، پمپ و تاسیسات جنبی در نظر گرفته شده که برای آن جمعاً هزینه‌ای معادل ۱۲.۰۰۰.۰۰۰ ریال منظور میشود. ۴-۴-۶- هزینه تجهیزات اطفاء حریق به منظور تامین شرایط ایمنی بیشتر و پیشگیری از حوادث احتمالی ناشی از آتش‌سوزی در واحد تعدادی کپسول آتش‌نشانی با هزینه‌های معادل ۳۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال در طرح گنجانده شده که این رقم با توجه به محدودیت استفاده از مواد آتش‌زا برآورد شده است. ۴-۴-۷- جمع بندی هزینه تاسیساتی حمل و نقل جداول (۴-۵) و (۴-۶) حاوی کلیه اطلاعات مربوط به قیمت و هزینه جاری واحدهای بررسی شده در این بخش میباشد. جدول (۴-۵) هزینه آب و برق و سوخت سالیانه‌ردیف نوع مصرف مقدار واحد هزینه سالیانه میلیون ریال ۱ برق ۱.۷۷۸.۷۰۰ کیلو وات ۷/۱۰۶۲ آب ۱۰۰.۰۰۰ متر مکعب ۱۰۰۳ گازوئیل ۱۳۴۷۵۰ لیتر ۲/۲۰۴ بنزین ۴۹۷۵ لیتر ۸/۳۹ جمع ۷/۲۶۶ میلیون ریال جدول شماره (۴-۶) قیمت و هزینه تاسیسات و تجهیزات جنبی واحدردیف نوع تاسیسات مقدار هزینه واحد (ریال) هزینه تاسیسات (میلیون ریال) ۱) وسایل نقلیه حمل و نقل ۹ دستگاه ۱۶۷۰۲ انشعاب برق و تاسیسات مربوطه ۳۰۰۰۳ ژنراتور ۱۰۰ کیلو وات ۲۰۰۴ حفر چاه آب و تاسیسات مربوطه + چاه فاضلاب منبع آب، پمپ و لوله کشی آن ۸۸۵۵ تاسیسات گرمایش و سرمایش و دیگ بخار ۱۱۷۶ منع سوخت با تجهیزات ۱۲ متر مکعب ۱۲ تجهیزات اطفاء حریق ۳۰ جمع ۵۹۱۴ میلیون ریال ۴-۵- هزینه نیروی انسانی محاسبه حقوق و مزایا پرسنل واحد تولیدی بر اساس جداول رسمی حقوقی پیشنهاد وزارت صنایع صورت گرفته جدول (۴-۷) تعداد کارکنان و حقوق آنه جمع بندی گردیده است. مبلغ مزایا و اضافه کاری کارکنان با افزایش مدت پرداخت حقوق تا سقف ۱۴ ماه به حساب آمده است. جدول (۴-۷) حقوق و مزایای پرسنل عنوان شغل تعداد (نفر) حقوق ماهیانه (ریال) مجموع حقوق ماهیانه کل پرداخت سالیانه ۱۴ ماه میلیون ریال مدیر کارخانه و مدیر فنی ۱ ۸.۰۰۰.۰۰۰ ۸.۰۰۰.۰۰۰ ۱۱۲ مهندس ۲ ۶.۰۰۰.۰۰۰ ۱۲.۰۰۰.۰۰۰ ۱۶۸ تکنسین ۴ ۴.۰۰۰.۰۰۰ ۱۶.۰۰۰.۰۰۰ ۲۲۴ پرسنل خط تولید ۲۴ ۲.۰۰۰.۰۰۰ ۴۸.۰۰۰.۰۰۰ ۶۷۲ حسابدار و تدارکات ۳ ۴.۰۰۰.۰۰۰ ۱۲.۰۰۰.۰۰۰

۴.۰۰۰.۰۰۰ ۱۲.۰۰۰.۰۰۰ ۱۶۸ تاسیسات ۱ ۴.۰۰۰.۰۰۰ ۴.۰۰۰.۰۰۰ ۵۶ مسؤل آزمایشگاه ۱ ۶.۰۰۰.۰۰۰

۶.۰۰۰.۰۰۰ ۸۴ جوشکار و آرماتور بند درجه ۱ ۲ ۳.۰۰۰.۰۰۰ ۶.۰۰۰.۰۰۰ ۸۴ کارگر جوشکار و آرماتور بند ۵

۲.۰۰۰.۰۰۰ ۱۰.۰۰۰.۰۰۰ ۲۴۰ راننده پایه ۱ ۴ ۴.۰۰۰.۰۰۰ ۱۶.۰۰۰.۰۰۰ ۲۲۴ راننده معمولی ۲ ۲.۵۰۰.۰۰۰

۵.۰۰۰.۰۰۰ ۷۰ نگهبان ۲ ۳.۰۰۰.۰۰۰ ۶.۰۰۰.۰۰۰ ۸۴ جمع ۵۱ ۲۰۸۶ بیمه ۲۳٪ ۷/۴۷۹ جمع کل حقوق و بیمه

۲۵۶۶ این کارخانه در ۳ شیفت فعالیت می کند و به دلیل فنی بودن کار حضور کلیه کادر فنی در هر شیفت لازم است لذا هزینه پرسنلی عملاً ۳ برابر محاسبه می گردد. ۶-۴- هزینه لوازم اداری و دفتری لوازم اداری و دفتری شامل میز، صندلی، نوشت افزار ماشینهای اداری و تحریر و نظایر آن برای یک واحد تولیدی ضروری بوده و با عنایت به تعداد کارکنان این واحد و ادغام کلیه فعالیتها و تشکیلات دفتر مرکزی در مجموعه وظایف این بخش (بواسطه عدم پیش بینی دفتر مرکزی به جهت سهولت در برنامه ریزی و حذف هزینه های اضافی و غیر ضروری) بخشی از هزینه های آن در مجموع در نظر گرفته شده که مقدار کلی آن معادل ۲۰۰ میلیون ریال برآورد میگردد. ۷-۴- هزینه های قبل از بهره برداری و سایر هزینه ها تدارکات اولیه و طی کلیه مراحل طرح از بدو اخذ مجوز احداث تا مرحله نصب و راه اندازی کارخانه مستلزم صرف هزینه هایی خواهد بود که متناسب با انواع و ابعاد طرح و شرایط اقتصادی میزان آن متغیر بوده، از اینرو کلیه مخارج مرتبط با این مسائل به صورت درصدی از سرمایه گذاری پیش بینی شده محاسبه میگردد که تحت عناوین هزینه های مطالعات مقدماتی تهیه طرح، آموزشهای اولیه، دریافت وام و تسهیلات بانکی و مشاوره های مهندسی به شرح زیر برآورد میگردد. ردیف هزینه های قبل از بهره برداری ۱ میلیون ریال هزینه مشاوره از فاز صفر تا پنج ۱۳.۰۰۰۲ هزینه های مربوط به دریافت تسهیلات بانکی ۲۰۰۰۳ هزینه راه اندازی و بهره برداری آزمایشی ۴۰۰۴

هزینه جاری در دوره اجرای طرح (۱۸ ماه) ۲۰۰۰ جمع ۱۷۴۰۰۸-۴- تعیین سرمایه گذاریهای ثابت با توجه به هزینه های محاسبه شده در بخشهای گذشته سرمایه ثابت به شرح جدول (۸-۴) محاسبه میگردد. ردیف اجزاء سرمایه ثابت ۱ میلیون ریال زمین ۲۰۰۰۰۲ ساختمان و محوطه سازی ۵/۸۱۸۸۲۳ ماشین آلات و تجهیزات تولیدی ۲۰۰۴۰۰۰ تجهیزات و تاسیسات عمومی و حمل و نقل ۵۹۱۴۵ اثاثیه و لوازماداری ۲۰۰۶ هزینه های قبل از بهره برداری ۱۷۴۰۰۷ هزینه های پیش بینی نشده ۱۰٪

۵/۳۲۵۴۹ جمع ۳۵۷۹۹۰۹-۴- محاسبه سرمایه در گردش ردیف اجزاء سرمایه در گردش ۱ میلیون ریال مواد اولیه ۲۱۲۷۰ (سه ماهه) ۲ حقوق و مزایای پرسنل ۱۹۲۴ (سه ماهه) ۳ هزینه های جاری (آب- برق- سوخت ۶/۶۶۴ هزینه های فروش ۱۰۰ جمع ۲۳۳۶۱ میلیون ریال ۱۰-۴- محاسبه سرمایه گذاری کل سرمایه گذاری کل واحد تولیدی مشتمل بر دو بخش دارائیهای ثابت و سرمایه در گردش بوده که ذیلاً محاسبه میگردد. میلیون ریال

ثابت = سرمایه گذاری کل ۲۳۳۶۱ + ۳۵۷۹۰۹ = ۳۸۱۲۷۰ ۱۱-۴- محاسبه هزینه تسهیلات بانکیاز کل سرمایه گذاری برآورده شده پیش بینی میگردد که ۱۰ درصد آن سرمایه نقدی و ۹۰ درصد بقیه از تسهیلات بانکی بلند مدت استفاده گردد به شرح زیر: سرمایه نقدی: ۳۸۱۲۷ میلیون ریالتسهیلات بلند مدت: ۳۴۳۱۴۳ میلیون ریال با احتساب ۷٪ نرخ هزینه تسهیلات مالی بلند مدت و در نظر گرفتن دوره هشت ساله بازپرداخت هزینه تسهیلات بانکی بلند مدت به طور متوسط سالیانه برابر ۵۷۵ ۱۵ میلیون ریال خواهد بود. ۱۲-۴- محاسبه هزینه تعمیرات و نگهداری جدول (۱۰-۴) هزینه تعمیرات و نگهداری را نشان میدهد. جدول (۱۰-۴) ردیف شرح درصد هزینه تعمیر و نگهداری (میلیون ریال) ۱ ساختمانها و محوطه سازی ۲٪

۱۶۳۸۲ ماشین آلات و تجهیزات تولیدی ۳٪ ۶۰۰۰۳ تجهیزات و تاسیسات عمومی و وسایل نقلیه ۱۰٪ ۵۹۴۴ اثاثیه اداری ۱۰٪ ۲۰۵ پیش بینی نشده ۴٪ ۳۳۰ جمع ۸۵۸۲ میلیون ریال ۱۳-۴- محاسبه هزینه های استهلاك جدول (۱۱-۴)

محاسبه هزینه استهلاك بشرح زیر نشان میدهد. جدول شماره (۱۱-۴) هزینه استهلاكردیف شرح درصد استهلاك هزینه استهلاك (میلیون ریال) ۱ ساختمان و محوطه سازی ۸٪ ۶۵۵۰۲ ماشین آلات تولیدی ۱۰٪ ۲۰۰۰۰۳ تاسیسات عمومی

و وسایط نقلیه ۱۰٪ / ۵۹۱۴ اثاثیه و لوازم اداری ۲۰٪ / ۴۰۵ هزینه‌های پیش‌بینی نشده ۱۵٪ / ۴۰۷۷ جمع ۳۱۲۵۸ میلیون ریال ۴-۱۴- محاسبه هزینه‌های عملیات تیردیف شرح میلیون ریال ۱ هزینه‌های غیر پرسنلی دفتر مرکزی ۲- هزینه‌های جاری آزمایشگاه ۱۰۰۳ هزینه‌های فروش ۴۰۰ جمع ۵۰۰۱۵-۴- قیمت تمام شده محصول و تفکیک هزینه‌های ثابت و متغیر ۱-۱۵-۴- محاسبه هزینه ثابت تولید: جدول (۴-۱۲) ردیف شرح درصد تفکیک میلیون ریال ۱ حقوق و مزایای کارکنان ۸۵٪ / ۶۵۴۳۲ انواع انرژی ۲۰٪ / ۳/۵۳۳ هزینه استهلاک ۱۰۰٪ / ۳۱۲۵۸۴ هزینه تعمیر و نگهداری ۱۰٪ / ۸۵۸۵ هزینه‌های پیش‌بینی نشده تولید ۵٪ / ۲۷۰۰۶ هزینه بیمه کارخانه ۱۰۰٪ / ۱۰۰۷ کارمزد تسهیلات دریافتی ۱۰۰٪ / ۱۵۵۷۵ جمع ۴-۱۵-۵۷۱۰۷۲ محاسبه هزینه‌های متغیر تولید هزینه متغیر تولید به شرح جدول ۴-۱۳ می‌باشد. جدول (۴-۱۳) هزینه متغیر تولید ردیف شرح درصد تفکیک ریال (هزینه متغیر) ۱ مواد اولیه قطعات ۱۰۰ ۵/۸۵۰۸۱۲ حقوق و مزایای کارکنان ۱۵ ۷/۱۱۵۴۳ انواع انرژی ۸۰ ۳/۲۱۳۴ هزینه تعمیر و نگهداری ۹۰ ۷۷۲۴۵ هزینه‌های عملیاتی ۱۰۰ ۵۰۰۶ هزینه پیش‌بینی نشده تولید ۵ ۲۷۰۰ جمع ۵/۹۷۳۷۳ میلیون ریال ۴-۱۶- محاسبه قیمت تمام شده تولید قیمت تمام شده واحد تولید از تقسیم کل هزینه تولید به ظرفیت تولید محاسبه میگردد. بر اساس هزینه ثابت تولید و هزینه متغیر تولید که در مبحث قبل محاسبه گردید. کل هزینه تولید که مجموع این دو هزینه را شامل میشود ۱۵۴۴۸۰ میلیون ریال میگردد. در نتیجه قیمت تمام شده به شرح زیر محاسبه میگردد. ۱۵۴۴۸۰ کل هزینه ریال / متر مکعب = ۳۴۳۲۸۸ = \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ قیمت تمام شده محصول پانل ۴۵۰۰۰۰ ظرفیت سالانه هر متر مربع دیوار دوپل پانل بتنی ۲۵۰ کیلو وزن دارد با در نظر گرفتن وزن مخصوص ۲/۲ برای بتن تولیدی قیمت هر متر مربع دیوار بتنی ۳۹۰۱۰ ریال می‌شود برای هر متر مربع خانه پیش‌ساخته ۳ متر دیوار و یک متر کف پیش‌بینی می‌کنند. لذا قیمت پانلهای خانه‌های پیش‌ساخته به ازاء هر متر مربع زیر بنا ۱۵۶۰۴۰ ریال می‌گردد. هزینه حمل و هزینه نصب به ازای هر متر مربع زیر بنای ساختمان ۱۰۰۰۰ ریال محاسبه می‌شود. این شرایط عملاً مساوی است با ۷۰٪ پیشرفت فیزیکی ساختمان به روش معمول، چون نیازی به گچ و خاک، کچ کاری زیرسازی کف و لوله کشی برق و آب نداریم. پس با متر مربعی حدود ۱۶ هزار تومان عملاً ۷۰ درصد ساختمان تکمیل شده است. ۴-۱۷- قیمت فروش محصول با توجه به قیمت تمام شده محصول و توضیحات ارائه شده قیمت فروش هر متر مکعب پانل تولیدی ۵۱۲۷۴۲ ریال خواهد بود. قیمت فروش محاسبه شده در حال حاضر در مقایسه با قیمت بازار بسیار مناسب می‌باشد. این کارخانه سالیانه ۳۰۰۰۰۰ متر مربع پانل تولید میکند. ۴-۱۸- سود سالیانه محصول در حد اکثر ظرفیت تولید بر اساس قیمت فروش پیش‌بینی شده و قیمت تمام شده معادل ۷۶۲۵۴ میلیون ریال خواهد بود.  $(76254 - 154480) = 230734$  (۲۳۰۷۳۴) ۴-۱۹- محاسبه نقطه سربسر  $100 \times \text{هزینه ثابت} / 42 = 8 / 42 = \text{درصد تولید در نقطه سربسر}$   $57107 \times 100$  ریال  $230734 - 97373$  هزینه متغیر - فروش کل ۴-۲۰- محاسبه نرخ برگشت سرمایه محاسبه نرخ برگشت سرمایه  $76254$  سود سالانه ۲۰ =  $100 \times \text{نرخ برگشت سرمایه} = 381270$  سرمایه گذاری کل سالهای برگشت سرمایه: ۵ سال و با احتساب دوره اجرای پروژه حدود ۷ سال ۲۱-۴- محاسبه ارزش افزوده شرح میلیون ریال حقوق کارگران و کارمندان ۶۲۵۸ بیمه و مالیات کارگران و کارمندان ۱۴۴ استهلاک ۳۱۲۵۸ هزینه‌های فروش ۴۰۰ سود سالیانه ۷۶۲۵۴ سایر (۵ درصد) ۵۷۱۵ جمع ۱۲۰۰۳۰ کل ارزش افزوده  $100 \times \text{درصد ارزش افزوده بر مبنای هزینه تولید فروش کل} = 120030 / 100 = 120030$  ۴-۲۳-۷۳۴۲۲ نتیجه گیری نتایج محاسبات مالی طرح و شاخصهای اقتصادی طرح حاکی از سود آوری طرح می‌باشد. در این راستا میتوان بر شاخصهای اصلی از قبیل ارزش افزوده، نقطه سر به سر، سالهای برگشت سرمایه و سودآوری طرح تاکید نمود. این حالت دلیل بر توجیه‌پذیری و پایداری اقتصادی طرح و وجود اطمینان کافی در سرمایه‌گذاری برای احداث اینگونه واحدها می‌باشد. این واحد با ظرفیت تولید خود می‌تواند پانلهای احداث ۱۳ هزار واحد مسکونی



را تولید نماید و با توجه به نیاز به حداقل ۵ میلیون واحد مسکونی در کشور، ما می‌توانیم چندین واحد احداث نماییم.

## اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان در بهبود مدیریت عالی

ایمان زارع-وحید رضائیان

چکیده: واژه‌ی سرپرست در برابر واژه‌ی لاتین سوپروایزر «Supervisor» به کار گرفته شده است. سرپرست فردی است که از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله‌ی زیردستان (نیروی خط مقدم کار و تولید) به انجام می‌رساند و علم و هنر هدایت و رهبری، نظارت و کنترل بر زیردستان را سرپرستی گویند. سرپرستان سنگ نگهدارنده‌ی سقف سازمان (سنگ بنای سازمان) هستند، سرپرستان نقطه‌ی پرگار مدیریت و بی‌شک حلقه‌ی ارتباطی بسیار مهم در زنجیره‌ی مدیریت و سازمان به شمار می‌آیند که با موقعیت خاص خود موجبات استحکام سازمان شده و حیات، سلامت و بقای آن را تضمین می‌نمایند. سرپرستی را باید هنر مدیریت و نوعی رهبری دانست زیرا هنر جلب مشارکت زیردستان برای انجام فعالیت‌های سازمانی است. در واقع اولین رده‌ای که به طور مستقیم در پیوند و ارتباط با کارگران و کارکنان سازمان می‌باشند، سرپرستان می‌باشند، سرپرستی پل ارتباطی بین مدیران میانی و نیروهای عملیاتی خط مقدم کار است. سرپرستی به عنوان یک رده‌ی بسیار مهم بین مدیران میانی و نیروی خط مقدم کار به امر بهبود وضع زندگی و معیشت افراد در امر بهبود کیفیت راندمان کار پرداخته است. در اینجا لازم به ذکر است که، مدیران رده‌ی سرپرستی از مهارت فنی قابل توجهی در سازمان برخوردارند و در ارتباط با مدیریت عالی به توسعه و ارتقاء شرکت کمک شایانی ارائه می‌نمایند که در این پژوهش به بررسی این ارتباط می‌پردازیم. واژگان کلیدی: سرپرست - سرپرستی - مدیریت - مدیر - سازمان‌مقدمه: اولین رده‌ای که به طور مستقیم در پیوند و ارتباط با کارگران و کارکنان سازمان می‌باشند، سرپرستان می‌باشند. نقش محوری سرپرستان به محور قائم چتر که مبین هدایت سازمان بر اساس به کارگیری عناصر فرآیند مدیریت به سمت هدف‌های سازمانی و مبتنی بر چتر فلسفی و نظام ارزشی حاکم بر جامعه و سازمان است، تشبیه شده است. سرپرستان با قبول مسئولیت‌ها، کمیت و کیفیت کار، انضباط کار و ساختن و پرداختن پیشنهادات برای مدیریت، خود را در حد یک عامل کلیدی در سازمان‌ها رشد داده‌اند. بنابراین سرپرستان باید با شیوه‌های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی آشنایی کافی داشته باشند تا بتوانند مجموعه‌ی تحت سرپرستی خویش را به بهترین نحو اداره نمایند. [۱] واژگان کلیدی: \* سرپرست: سرپرست فردی است که از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله‌ی زیردستان (نیروی خط مقدم کار و تولید) به انجام می‌رساند. به عبارت دیگر، سرپرستان مدیرانی هستند که به طور مستقیم مسئولیت هدایت کار و فعالیت کارکنان و زیردستان بلافصل را بر عهده دارند. \* سرپرستی: علم و هنر هدایت و رهبری، نظارت و کنترل بر زیردستان را سرپرستی گویند. \* مدیر: شخصی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر از افراد در سازمان را عهده دار می‌باشد. مدیران با مجموعه متعددی از عناوین مثل سرپرست، رهبر گروه، مدیر بخش، مدیر اداره و معاون در ارتباط بوده و جزء ارزشمندترین منابع یعنی منابع انسانی سازمان به شمار می‌روند. \* مدیریت: فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی، مالی، اطلاعاتی و انسانی از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و رهبری برای دستیابی به اهداف سازمانی بر اساس نظام ارزشی و چتر فلسفی حاکم بر جامعه را مدیریت گویند. \* سازمان: سازمان عبارت است از یک رشته روابط منظم و منطقی بین افراد که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند و به منظور تأمین هدف‌های مشترک خاصی در کنار هم قرار می‌گیرند. از طرفی هر جا سخن از سازمان می‌گردد غالباً با واژه‌هایی از قبیل ساختمان و جهت دار مترادف و با هرج و مرج متضاد می‌باشد. پیترو دراکر، عنصر حیات بخش هر سازمان را مدیریت آن سازمان می‌داند. [۴] تاریخچه‌ی سرپرستی: سرپرستی را به عنوان یک حرفه ابتدا باید در تحقیقات فردریک تیلور (۱۹۱۷-۱۸۸۵) در سطح عملیاتی و با پیدایش مدیریت علمی و تحقیقات وی در این زمینه یافت و سپس بعد از جنگ جهانی اول مورد نظر قرار گرفت و

ابعاد مهارت فنی در سطح عملیاتی و نظارت و کنترل بر انجام کار افراد مورد توجه قرار گرفت. بعد از جنگ جهانی دوم سازمان بین‌المللی کار وابسته به سازمان ملل (I.L.O) در امر آموزش و تحقیق در زمینه نیازهای سرپرستی پرداخت. سپس سازمان بهداشت جهانی (W.H.O) با تهیه استانداردهای کار و مشاغل به ویژه مشاغل سرپرستی و بهداشت کار تلاش‌های فراوانی نمود. در ایران نیز مسئله توجه به امر سرپرستی ابتدا به وسیله وزارت کار و امور اجتماعی آغاز گردید و سپس به امر آموزش و تربیت سرپرستان مبادرت ورزید. در سال‌های اخیر نیز سرپرستی به عنوان یک رده بسیار مهم بین مدیران میانی و نیروی خط مقدم کار و تولید به امر بهبود وضع زندگی و معیشت افراد در امر بهبود کیفیت راندمان کار پرداخته است. [۳] ارزش و اهمیت سرپرستی: ضرورت، ارزش و اهمیت سرپرستی از دیدگاه اسلام (آیات و روایات): در قرآن کریم به جای کلمه‌ی سرپرست از واژه‌هایی نظیر مدبر، رسول، امام، خلیفه استفاده شده است. خداوند سبحان در رأس نظام هستی به عنوان نخستین مدبر، تدبیر امور را به دست گرفته است. «يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ» ۳. (خداوند امور را از آسمان تا زمین تدبیر می‌کند).

حضرت علی (ع) در خصوص ضرورت سرپرستی می‌فرماید: برای کارهای سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کارها او را خسته نکند. حضرت علی (ع) نقش سرپرست در جامعه را به سه چیز تشبیه نموده است: ۱- نخ تسیح: که اگر پاره شود دانه‌ها از هم پراکنده می‌شوند. (نقش هماهنگی) ۲- عمود خیمه: که اگر شکسته شود خیمه فرو می‌نشیند. (نقش بنیادی) ۳- محور وسط سنگ آسیاب: که اگر از جا کنده شود، سنگ روی سنگ بند نمی‌شود. (نقش محوری) ارزش و اهمیت سرپرستی: در مجموعه‌ی فعالیت‌های تولیدی کارخانه‌ها، مراکز صنعتی و خدماتی، نیاز به سرپرستی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و سرپرستان نقش حائز اهمیتی دارند چرا که این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار می‌کنند و کلیه‌ی فعالیت‌ها را به سوی اهداف مدیریت هدایت می‌کنند با بهره‌گیری از امکانات موجود می‌توانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذیربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری نمایند. تنشها، اعتصابات، تأخیرهای هنگام ورود، تعجیل در خروج و حل مشکلات و نظایر آن موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود داشته و شخصی که بتواند تنشها را کاهش داده، انگیزه‌ها و نیازهای افراد را تشخیص دهد و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان بکار گیرد، سرپرست است. [۷] انواع سرپرستی: سرپرستان را می‌توان به گروه‌هایی تقسیم نمود که در زیر به شرح آن‌ها می‌پردازیم: الف- اتوکرات یا مستبد (Autocratic Supervision): از کلمه‌ی آلمانی با آس Baas مشتق و به معنی ارباب آمده است. ارباب کسی است که معمولاً فرمان می‌دهد، کنترل می‌کند و افراد تحت سرپرستی خود را به انجام وظایف و مسئولیت‌های خود هدایت می‌نماید. چنین سرپرستی از کارکنان طوری کار میکشد که راهی جز انجام دستورات ندارند و باید زیردستان و پیروان او امر کورکورانه‌ی او را تبعیت نمایند. در این نوع سرپرستی با وجود عدم رضایت کارکنان مشاهده می‌شود که توفیق سرپرستانی که کمتر اتوکرات یا ارباب هستند در عمل بیشتر است. ب- سرپرست آزادمنش و دموکرات (Democratic Supervision): کسی است که تمایل به ارباب بودن ندارد. او با کارکنان خود در انجام کارها شرکت می‌نماید. با زیردستان با صبر و حوصله و شکیبایی رفتار می‌کند و کارکنان را شریک خود می‌داند. بنابراین کسانی که با این گونه سرپرستان کار می‌کنند خوش اقبال‌تر و خوشحال‌ترند. [۲] نقش‌های سرپرست: موقعیت سرپرست خط اول در سازمان‌ها از این جهت منحصر به فرد است که تنها مدیری است که کار افراد غیر مدیر را سرپرستی می‌کند. از آنجا که میل به هدف‌های سازمان به این بستگی دارد که کارها در سطح اجرایی چگونه انجام می‌شود، بنابراین موقعیت سرپرستان خط اول سازمان اهمیتی بیشتر یافته است. حال چند نظر مختلف را در مورد نقش مناسب سرپرست مورد توجه قرار می‌دهیم. با اینکه امروز سرپرست عضوی از کادر مدیریت به شمار می‌رود، از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره‌ی نقش مؤثر وی در سازمان وجود داشته و تأثیر این نظرات هنوز هم احساس می‌شود. نخستین نظر که به طور خاص بر اهمیت شغل سرپرست در سازمان تکیه

دارد وی را به عنوان عضو مؤثر در کادر مدیریت مشخص می‌کند. در قالب عضو مؤثر، سرپرست از نظر کارکنان نماینده‌ی مستقیم مدیریت عالی است که با آن‌ها در تماس رودررو است و تأمین‌کننده‌ی نظرات و اوامر افراد مافوق می‌باشد. نظریه‌ی دیگری سرپرست را یک واسطه بشمار می‌آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است. نقش دیگری که به سرپرست اطلاق می‌شود این است که او را فردی حاشیه‌نشین می‌داند که فقط عنوان سرپرستی را یدک می‌کشد که نه اختیاری به او داده شده و نه کارگران از او توقعی دارند. نظریه دیگری درباره‌ی سرپرست هرچند که امروز چندان مورد قبول نیست این است که به جای آنکه او را عضو کادر مدیریت به حساب آورد متعلق به گروه دیگری از کارکنان می‌داند (نماینده‌ی کارگران). در این موقعیت سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده‌ی کارگران خواسته‌های آنان را برای مقامات بالا تشریح و طالب حقوق و منافع آنها است و از کارگران حمایت می‌کند و در مواردی ممکن است به مدیران بالا دست تحمیل شده باشد. با آنکه موقعیت قانونی سرپرستان تغییر یافته است اکثر آنها هنوز چنین تصور می‌کنند که بیشتر به کارکنان گرایش دارند تا به گروه مدیران. نقش دیگری که برای سرپرست در نظر گرفته شده به عنوان کارشناس روابط انسانی است. از دید این نظریه سرپرست یکی از کارشناسانی است که تخصص او به حل و فصل مسائل مربوط می‌شود. این نظریه بیشتر در سازمان‌هایی که تا حد زیادی متمرکز است مصداق دارد. با این وجود صرفنظر از نوع سازمان هر گاه از سرپرستان سؤال می‌شود که عمده‌ترین مسائل شغلی خود را مشخص کنید به طور ثابت همیشه از مسائلی مانند انگیزش کارکنان و تضاد میان افراد نام می‌برند و به این ترتیب به نقش ضروری خود به عنوان کارشناس روابط انسانی اعتراف می‌نمایند. در نگرشی که از نظریات مختلف درباره‌ی نقش سرپرست چه از دیدگاه تاریخی و چه از دیدگاه فعلی به عمل آمد پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت بودند از: عضو مؤثر، فرد واسطه، فرد حاشیه‌نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی. اگر چه امروزه تا حدودی کلیه این نظریات درباره‌ی نقش سرپرست مصداق دارد با این وجود به منظور بهبود موقعیت سرپرست در کارایی مؤثر باید کوشش شود که نقش اصلی او به صورت نقش عضو مؤثر در کادر مدیریت درآید. [۱] وظایف سرپرستی: نظر به اینکه سرپرستی پل ارتباطی بین مدیران میانی و نیروهای عملیاتی خط مقدم کار است، سرپرست کسی است که وظیفه هدایت، رهبری، نظارت و کنترل زیردستان را برای اطمینان از حصول کار به عهده می‌گیرد. در یک دسته بندی وظایف ذیل برای سرپرستان ارائه شده است: ۱- اتخاذ روش و تعیین اهداف و دست برداشتن از هدف تا رسیدن به آن. ۲- تعیین و تدارک ابزار کار و آماده سازی محیط کار و ایجاد فضای مطبوع و مناسب به منظور تأمین بهداشت و ایمنی محیط کار. ۳- اتخاذ تصمیم، برنامه ریزی، تعیین وظایف کارکنان سطح عملیاتی و تعیین زمانبندی و زمان سنجی کارها. ۴- ایجاد ارتباط مؤثر و برقراری روابط انسانی در سازمان و هماهنگی و ارتباط صحیح میان واحدها. ۵- آموزش دادن و ارائه الگوهای صحیح مهارت‌های فنی و حرفه‌ای لازم به زیردستان. ۶- ایجاد انگیزش و رضایت مندی کارکنان جهت تحقق اهداف سازمانی با استفاده از نفوذ در زیردستان و تشویق و ترغیب آن‌ها در انجام وظایف سازمانی. ۷- هدایت و رهبری، راهنمایی و ارشاد و نصیحت کردن زیردستان و ارائه الگوی رفتاری مناسب به آن‌ها. ۸- نظارت و کنترل مستمر افراد و زیردستان و تقویت روحیه‌ی خودکنترلی در افراد. ۹- ارزشیابی و ارزش گذاری بر عملکرد افراد و مقایسه عملکرد موجود با اهداف و تعیین میزان انحراف از هدف و انجام اقدامات اصلاحی و انتخاب معیار مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه و تنبیه. ۱۰- توانایی بهبود روشها و تغییرپذیری و تحول در سازمان به منظور رشد و تعالی و پویایی سازمان. در دسته بندی دیگر وظایف عمده‌ای که باید توسط سرپرستان انجام گیرد، بصورت زیر دسته بندی شده: ۱- خلاقیت و نوآوری: خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. ضرورت و پیشنیاز هر گونه تحول عینی و ملموس و نوآوری مادی و فیزیکی (در حکم سخت افزار) وجود و پیدایش فکر و مفهوم جدید و مجموعه‌ای از اندیشه‌ها، الگوها، نظریه‌ها و روش‌های جدید یعنی خلاقیت و در واقع (نرم افزار) است. نوآوری (ابداع) یعنی کاربرد فکرهای جدید. خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای

جدید سروکار دارد و نوآوری در کاربرد این فکرها و تبلور آن در یک نمود و مصداق مشخص. سرپرستان خلاق غالباً از سایرین متمایز هستند. همچنین سرپرستان میتوانند مشوق یا بازدارنده خلاقیت افراد باشند زیرا یکی از مهمترین راههای ظهور نوآوری و خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است. ۲- مسئله یابی و برنامه ریزی: سرپرستان از دو طریق مستقیم (انحراف از تجربیات گذشته، انحراف از برنامه تعیین شده، پیشی گرفتن رقبا) و غیر مستقیم (از طریق کارکنان، از طریق مافوق ها، از طریق ارباب رجوع یا مشتری) از وجود مسئله و مشکل در محیط کار خود آگاه و مطلع می شوند. ۳- رهبری، انگیزش و ایجاد تعهد در کارکنان: رهبری وقتی تحقق می یابد که شخصی بخواهد شخص دیگری را به منظور میل به هدف های پیش بینی شده تحت تأثیر قرار دهد و تعهد، روحیه و وفاداری کارکنان برای گردش کار سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. ۴- انتخاب و گزینش کارکنان: در فرآیند استخدام کارکنان، سرپرستان فرصت آن را می یابند که آزمون های کتبی را برگزار کنند و یا معرفی نامه ها و گواهی نامه های افراد داوطلب را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند. آنچه برای آن ها ممکن و در جای خود مؤثر است اجرای یک مصاحبه استخدامی از ناحیه سرپرستان در قبال داوطلبان معرفی شده از واحد متمرکز امور استخدامی است. ۵- آموزش کارکنان: آموزش عبارت است از انجام عملیاتی که منجر به ایجاد و ارتقای دانش، مهارت و رفتارهای مطلوب در نیروی انسانی می شود و استعدادها بالقوه آنان را شکوفا می نماید. نیروی انسانی برای انجام کار مؤثر و وظایف و مأموریت های خود باید از دانش، مهارت، توانایی و رفتارهای اجتماعی لازم و نگرش های مناسب برخوردار باشد و آموزش وسیله ی شناخته شده ای است که برای تأمین آن ها مورد استفاده ی سازمان قرار می گیرد. ۶- ارزشیابی عملکرد زیردستان: فرآیند رسمی آگاه کردن کارکنان از تشخیص نتایج مثبت و منفی عملکردشان را ارزشیابی می نامند. رهبری ارزشیابی عملکرد یکی از مهم ترین وظایف سرپرستان است. [۲] مهارت ها و توانایی های سرپرستی: مهارت های سرپرستی: سرپرستان برای ایفای نقش خویش باید از سه مهارت اساسی برخوردار باشند، مهارت به توانایی های قابل پرورش و مشخص که در عملکرد و ایفای وظیفه منعکس می شود اشاره می کند: الف- مهارت فنی: به دانایی و توانایی به کار بردن دانش، روش ها، فنون و ابزاری که لازمه ی انجام وظایف و ورزیدگی در کاربرد فنون خاص است اطلاق می گردد و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب میشود. ویژگی های بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه ی شایستگی و خبرگی در کار می توان دست یافت زیرا این مهارت را می توان به صورت دقیق، مشخص و قابل اندازه گیری تعیین نمود. ب- مهارت انسانی: به توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با زیردستان و انجام دادن کار به وسیله آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر و تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان است، اطلاق میگردد. مهارت انسانی در نقطه ی مقابل مهارت فنی است. ج- مهارت ادراکی: به توانایی درک و فهمیدن پیچیدگی های کل سازمان و آگاهی از اینکه آیا خود شخص مناسب شرایط سازمان عمل می کند یا نه اطلاق می گردد. (مدیران رده سرپرستی از مهارت فنی و مدیران رده عالی از مهارت ادراکی و مدیران رده میانی به یک نسبت از مهارت ادراکی و فنی تخصصی برخوردارند).

[۴] توانایی های هفتگانه ی سرپرستی: ۱- توانایی استعداد سازماندهی و کارآفرینی. ۲- توانایی انگیزش کارکنان. ۳- توانایی ایجاد کار استاندارد شده. ۴- توانایی ایجاد شرایط کار جمعی. ۵- توانایی تصمیم گیری. ۶- توانایی یادگیری روابط مؤثر. ۷- توانایی برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان. [۳] منابع چهارگانه ی سرپرستی: سرپرستان برای اداره ی امور سرپرستی به منابع چهارگانه ی زیر نیازمندند: ۱- منابع اطلاعاتی: شامل برنامه ها، آئین نامه ها و دستورالعمل ها. ۲- منابع مادی: شامل اشیاء، وسایل، امکانات و تجهیزات مورد نیاز سازمان نظیر ساختمان، زمین و غیره. ۳- منابع مالی: شامل بودجه و اعتبارات و سرمایه های مالی سازمان. ۴- منابع انسانی: شامل افراد و کارکنان که به عنوان عنصر حیاتی و سرمایه ی اصلی سازمان محسوب میشوند و جزء مهم ترین و اثربخش ترین منابع سازمانی به شمار می روند. کاربرد هر یک از منابع چهارگانه گامی مؤثر در مسیر تحقق هدفهای سازمانی است. در عصر حاضر برخورداری از سازمانهای کارآمد در سبک زندگی بسیاری از افراد مسئله ای اصلی تلقی

میگردد لیکن مشکل اساسی اداره امور سازمانها این است که سرپرستان باید منابع چهارگانه ی اطلاعاتی، مادی، مالی و انسانی را که غالباً محدود و ناهماهنگ میباشند شناخته، آن ها را هماهنگ نموده و در جهت تحقق هدفها به کار گیرند. [۱] ویژگی های اخلاقی سرپرست ایده آل: سرپرست برای انجام وظایف و پاسخگویی مسئولیت هایی که به عهده دارد لازم است، این خصوصیات شخصیتی را دارا باشد و در خود تقویت نماید تا به مقام سرپرست ایده آل نائل آید: □ شایستگی و امانتداری: یعنی داشتن مهارت هایی نظیر دانش، بینش و اخلاق و رفتار پسندیده با زیردستان. □ شخصیت: برخورداری از ویژگی های شخصیتی نظیر هوش، ذکاوت، خلاقیت و درک صحیح از خود و دیگران از مهم ترین ویژگی هایی که مدیر، رهبر و سرپرست را در بین زیردستان و پیروان ارجحیت می دهد. □ شور و اشتیاق به کار: شور و اشتیاق به کار و رسیدن به هدف باید در رفتار سرپرست ظاهر گردد و تنها به اظهار علاقه و اشتیاق نباید اکتفا شود. □ شهامت و جسارت: سرپرست در رهبری کارکنان و اداره ی کارها باید شهامت داشته باشد و از خطرات و یا شکست خوردن نهراسد. □ اعتماد به نفس: در تصمیم گیری اطمینان از صحت اطلاعات ضروری است. □ صداقت، وفاداری، خیرخواهی، خوش قولی: سرپرست لایق به قول و حرف خود پایبند است و افراد به او اعتماد دارند. وفای به عهد موجب آرامش خاطر و دلگرمی کارکنان می شود. در گفتار صادق و نسبت به دیگران خیرخواه است. □ مهربانی و همدلی: سرپرست لایق برای ایجاد دوستی و محبت، به علایق زیردستان پاسخ مناسب دوستی را با دوستی می دهد و در برابر رفتارهای غلط و اکنش مناسب نشان می دهد و با رعایت روابط انسانی صمیمیت لازم میان افراد ایجاد می نماید.

[۴] اصول هفتگانه ی سرپرستی: در بعضی منابع اصول هفتگانه ای برای سرپرستان بیان نموده اند که به اهم آنها می پردازیم: اصل ۱: وظایف و مسئولیت های افراد باید کاملاً روشن باشد: معمولاً وقتی کسی به کاری گمارده می شود قبل از هر چیز باید بداند از او چه می خواهند و وسایل و مأموریت های او کدامند. اصل ۲: افراد باید در انجام وظایف خود هدایت شوند: از کسی نمی توان توقع داشت که در دنیای بی اطلاعی کار کند، هر مستخدمی علاقه مند به آگاهی از وقایعی است که در سازمان رخ می دهد و با کار او ارتباط دارد، سرپرست باید از آنچه واقع شده یا قرار است واقع شود کارکنان خود را آگاه سازد. اصل ۳: کار رضایت بخش مستخدم باید مورد تشویق قرار گیرد: افراد مایل اند از خدمات صادقانه ی آنان تقدیر به عمل آید و مسلماً وقتی خدماتشان مورد توجه قرار گیرد، بهتر و با علاقه ی بیشتر کار خواهند کرد. بهتر است تشویق در جمع صورت گیرد. اصل ۴: کار نامطلوب باید مورد انتقاد قرار گیرد: انتقاد باید خصوصی باشد، عیبجویی در حضور دیگران صرفنظر از هر عاملی دیگر ممکن است سبب رنجش سایرین شود. در هر حال انتقاد باید جنبه ی سازندگی داشته باشد. اصل ۵: به مستخدمین باید میدان داد تا بتوانند مسئولیت های بیشتر را بپذیرند: سرپرست موفق کسی است که قبلاً خود را آماده نماید تا شخص با کفایتی را جانشین خود نماید و نگذارد به جریان امور او لطمه وارد آید. اصل ۶: کارکنان باید برای پرورش استعدادها و نوآوریها در کار خود ترغیب شوند: سرپرست کاردان کسی است که افراد تحت سرپرستی خود را برای فرا گرفتن معلومات، عقاید و افکار جدید، ترغیب و تشویق نماید. این کار مستلزم دارا بودن تخصص و ابتکار است. سرپرستانی در کار موفق اند که بتوانند افکار افراد تحت سرپرستی خود را به کار بیندازند تا با استفاده از پیشنهادات و عقاید جدید آنان، روز به روز، بر حسن جریان کار بیفزایند. اصل ۷: محیط کار باید بهداشتی و مصون از استرس های روحی و روانی باشد: آخرین اصلی که اغلب کمتر به آن توجه می شود، اصل بهداشتی و مصونیت محیط کار مستخدم است. بدون شک اجرای این اصل یکی از مسئولیت های سرپرست است. بسیاری از سرپرستان نه تنها در انجام کارهای کم خطر به این مورد توجه ندارند بلکه در کارهای خطرناک هم توجهی به مسئله ی مصونیت نمی نمایند. در نتیجه، گاه و بی گاه با مشکلات عمده ای روبرو می شوند که با اندکی توجه می تواند از بروز مشکلات جلوگیری نمایند. [۲] مسئولیت های سرپرستی: «مسئولیت» رسالت خطیری است که به عهده ی سرپرست در قبال وظیفه ای که بر عهده وی گذاشته اند و باید بر اساس نیاز پاسخگو باشد. در رده ی سرپرستی می توان به سطوح مختلفی اعتقاد داشت که مهم ترین آن ها را شامل سرپرستی سطح اول،



سرپرستی سطح دوم، سرپرستی قسمت و سرپرستی کارها می‌دانند. از طرف دیگر سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، همکاران، کار و محیط کار مسولیت خطیر دارد. به هر حال نقش و مسولیت سرپرست را باید به عنوان یک فرد کلیدی و اثربخش تلقی نمود، سرپرستان نسبت به سایر مدیران سازمان‌ها موقعیت دشوارتری دارند چون سرپرستان سنگ نگهدارنده‌ی سقف سازمان هستند، سرپرستان نقطه‌ی پرگار مدیریتند و با موقعیت خاص خود موجبات استحکام سازمان شده و حیات، سلامت و بقای آن را تضمین می‌نمایند و اگر سرپرستان به درستی نقش و مسولیت خود را ایفا نکنند خطرات جبران‌ناپذیری بر سازمان وارد خواهد شد. (در اینجا لازم به ذکر است که: «نقش» به مجموع انتظارات و توقعات از مدیر و رلی است که وی ایفا می‌کند). سه حیظه‌ی مسولیت سرپرستان عبارت است از: ۱- تولید. ۲- افراد. ۳- دقت. به طور کلی مسولیت‌های سرپرستان به شرح زیر می‌باشد: ۱- تعیین نمودن تعداد پرسنل مورد نیاز در واحد تحت سرپرستی. ۲- انتخاب نمودن نیروهای جدید. ۳- گماشتن کارکنان به مشاغل خاص و ویژه. ۴- تصمیم‌گیری در خصوص نرخ مناسب دستمزد پرداختی به کارکنان. ۵- تشریح و تعیین شرایط و موقعیت کار برای نیروهای جدید استخدام. ۶- دادن آموزش‌های مورد نیاز به کارگران جدید استخدام. ۷- ارزیابی عملکرد و آموزش دادن به نیروهای قدیمی. ۸- انتقال دادن کارکنان، به حالت تعلیق در آوردن یا توصیه جهت اخراج کارکنان. ۹- موافقت کردن با درخواست‌های مرخصی و غیبت کارکنان. ۱۰- تعیین تناسب پاداش‌های پرداختی. ۱۱- اختیار لازم داشتن جهت برقراری حق اضافه‌کاری. ۱۲- اعلام موافقت در خصوص بخش‌هایی از برنامه‌های خاص سازمان، برقراری حق مأموریت و تعطیل کردن بخش‌هایی از کار و فعالیت. ۱۳- اجرای قوانین و مقررات شرکت. ۱۴- حفظ ایمنی شرایط محیط کار. ۱۵- رسیدگی به تصادفات و حوادث. ۱۶- ارتباط و اطلاع داشتن از موضوعات مطرح شده. ۱۷- ارتباط و پیوند اولیه با مسائل و مشکلات شخصی کارکنان. ۱۸- نگهداری و راه‌اندازی سیستم بایگانی. ۱۹- گزارش نمودن کار، فعالیت و رخدادها. ۲۰- ایجاد روابط حسنه با افراد برای رسیدن به نتیجه‌ی خوب. [۵] دلایل عدم موفقیت سرپرستان: ۱- عدم ایجاد جو دوستانه در محیط کار تا کارکنان بتوانند آزادانه صحبت نمایند. ۲- ناآگاهی نسبت به این امر که پیشرفت کار یک شرکت تنها در سایه همکاری همه اعضا آن حاصل شود. ۳- استفاده نکردن از تجربیات و اطلاعات دیگران. ۴- عدم به کارگیری افراد زیردست در رفع موانع و محدودیت‌های پیش آمده. ۵- نداشتن نگرش مثبت نسبت به کارکنان. [۱] انتظارات و توقعات افراد از سرپرستان: هر فردی از جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند انتظاراتی دارد و هنگامیکه وارد سازمان شده و در آن شاغل می‌شود به طور طبیعی این انتظارات متوجه کارفرما یا مدیریت سازمان می‌گردد. انتظارات افراد بی‌شمار و متفاوت است ولی برخی از آن‌ها مشترک بوده و به عنوان انتظارات واقعی و قابل قبول شناخته می‌شوند. این گروه از توقعات، انتظارات اساسی نامیده می‌شوند که عبارت‌اند از: رفتار انسانی، شناسایی شخصیت، تأمین (جانی، مالی، شغلی)، پیشرفت، فرصت برای نشان دادن ابتکار و کار با ارزش. واقعیت این است که توقعاتی که ذکر شد در همه‌ی انسان‌ها وجود دارد ولی میزان یا شدت توقعات در افراد یکسان نیست. در هر موقعیت و شرایطی یک یا چند انتظار اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و عواملی موجب می‌شود که گرایش ما نسبت به یک انتظار کمتر یا بیشتر گردد. عوامل تغییر دهنده‌ی توقعات افراد عبارت‌اند از: سن، تحصیلات، تجربه، نوع و شرایط کار، وضع جسمی، وضع مالی، هوش و استعداد، جنسیت، فرهنگ و خانواده. [۵] منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی: مهمترین منابع قدرت که برخورداری از آنها رمز موفقیت اساسی برای سرپرستان محسوب می‌گردد عبارتند از: الف- قدرت در اجرا: سرپرست باید در به کارگیری زیردستان و قدرت اجرایی فعالیت سازمان از دید و نگرش جامع برخوردار و دارای تفکر وسیع در مسائل سازمانی باشد. ب- قدرت در تجزیه و تحلیل مسائل و حل مشکلات: برای رسیدن به این هدف، شناختن مسائل، جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها برای پیدا کردن بهترین راه حل از میان راه‌حلها برای حل مشکل مهم است. ج- قدرت تعهد و وجدان کاری بین کارکنان: عملکرد یک سرپرست خوب متکی بر صداقت، راستگویی و وجدان کاری اوست، سرپرست باید خود الگویی مثبت در تمام این زمینه‌ها برای

کارکنان و زیردستان باشد. د- قدرت در تعلیم و تربیت: سرپرست همیشه آموزشگر و تعلیم دهنده است، آموزشگری که آموزش آن در هر مرحله جنبه‌ی راهنمایی، ارشاد و هدایت را دارد. ه- قدرت در ایجاد اعتماد و همکاری: در این زمینه باید با نفوذ در قلوب زیردستان و مدیریت به دل‌ها و قلبها و برخورد پسندیده اعتماد دیگران را جلب کرد. و- قدرت در ایجاد انگیزش در کارکنان: فراهم نمودن فضا و شرایطی که تمایلات شخصی کارکنان را برآورده سازد و افراد را از کشیده شدن به سوی یأس و ناکامی که نتیجه‌ی رفتار منفی زیردستان است بر حذر دارد. ز- قدرت در ایجاد ارتباط خوب انسانی: برقراری ارتباط مناسب انسانی در سازمان، ایجاد همدلی و تفاهم، نوع دوستی و وفاق ملی از مهم‌ترین مسائلی است که سرپرستان با برقراری روابط صمیمی و حسنه و به عنوان پل ارتباطی بین کارکنان، کارگران و کارمندان با مدیران فرادست می‌توانند ایجاد نمایند. [۶] تئوری‌هایی در زمینه‌ی سرپرستی: سه تئوری مدیریت سرپرستی (سه رویکرد در سرپرستی) که نسبتاً مدرن بوده و عمدتاً از رویکردی «تجربی» و نه «فلسفی» ناشی شده‌اند عبارت‌اند از: الف) تئوری رسمی یا سفت و سخت: سابقه‌ی این تئوری حداقل به زمان حضور سلسله‌مراتب کلیسای کاتولیک روسی‌ها و یا لشکرکشی‌های پروس بر می‌گردد. این تئوری معتقد به اتوکراسی (خودمحوری) یا تصمیمات یک‌جانبه است، بر اساس این تئوری، نه تنها «بهره‌وری» تنها هدف سازمان است بلکه برای انجام هر کار «یک بهترین راه» نیز وجود دارد. ب) تئوری احساسی یا شادی: سرپرستان پس از جنگ جهانی دوم اغلب به وضوح می‌گفتند که «کارگر شاد و خوشحال، کارگری سودمندتر است» و می‌کوشیدند تا به هر نحو ممکن و معقول، استفاده از مزایای جانبی را تشویق کنند. در این تئوری، احساسات افراد بسیار مهم‌اند، آن باعث تشکیل سازمان‌های غیر رسمی میشوند که می‌تواند به کاهش شدید تولید و یا افزایش آن به حدی بالاتر از حد تصور منجر شود. ج) تئوری حساسیت یا شیرینی و روشنائی: این تئوری رویکردی است که با «بهبود یا توسعه‌ی سازمانی» در ارتباط است و در ده سال گذشته بویژه در دانشکده‌های بازرگانی مورد توجه خاص بوده است. «کرت لوین» اولین طرفدار این رویکرد توافقی همگانی و طرفدار سرسخت رهبری دمکراتیک است. این تئوری توسعه‌ی سازمانی معتقد است که یکی از محدودیت‌های اصلی افراد و اثربخشی آن‌ها در روابط گروهی، فقدان حساسیت نسبت به احساسات دیگران (و احتمالاً حتی به احساسات خود) است. به طور کلی می‌توان گفت که اگر «حساسیت» اصلی‌ترین مشخصه‌ای است که افراد باید به آن توجه داشته باشند، در این صورت «مشارکت» در تصمیم‌گیری استراتژی فائق در مدیریت خواهد بود. بنابراین به طور خلاصه در این تئوری تأکید بر اعتماد متقابل و تبادل آزادانه ایده‌ها و احساسات و بر تبادل اطلاعات برقراری ارتباطات در سراسر زمان و بالاخره بر آنچه اصطلاحاً «پژوهش کاری» ۴ نامیده می‌شود، است. [۴] نقش سرپرستان در سازمان: در مطالعه‌ی احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشند و زندگی کرده باشند مگر به داشتن قیام و رئیس که آنها را در امور مادی و معنوی هدایت‌گر باشد. ضرورت دانش و مدیریت و سرپرستی منحصر به زمان حاضر نبوده و نیست از زمان پیدایش مدیریت تا به امروز، مدیریت و سرپرستی دستخوش تغییرات چشمگیری شده است با پیشرفت علم، تکنولوژی و فناوری اطلاعات، وجود کارکنان لایق و آموزش دیده که از سطح توقعات بالا برخوردارند سرپرستان را در زندگی شغلی و سازمانی با چالشی روزافزون روبرو ساخته تا جایی که بیشتر وقت سرپرستان به رتق و فتق امور زیردستان و حل مشکلات آن‌ها می‌گذرد و امروزه سرپرستی را سنگ بنای سازمان و نقطه‌ی پرگار مدیریت و بی‌شک حلقه‌ی ارتباطی بسیار مهم در زنجیره‌ی مدیریت و سازمان به شمار می‌آورند که موجب بقا و استحکام سازمان می‌گردند. اداره‌ی امور سازمان و برخورد با کارکنان و زیردستان و هنر انجام کار توسط آن‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی از وظایف خطیر سرپرستان به شمار می‌رود. در هر سازمان اداری، تولیدی، صنعتی، خدماتی، آموزشی و درمانی مسئولیت حفظ و صیانت، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل فعالیت کارکنان به عنوان مؤثرترین رکن اساسی سازمان یعنی «انسان» به عهده‌ی مدیران سرپرستی است. سرپرستان وظیفه دارند تمام نیروهای انسانی را با هر هدف و منظور در زیر چتری به نام سازمان برای رسیدن به

اهداف مشترک سازمانی هدایت و سرپرستی نمایند. قبل از هر موضوعی بایستی به یک نکته اشاره کرد که واژه‌هایی که در رابطه با سرپرستی ارائه می‌گردد در موقعیت‌های خاص سازمانی تغییر می‌کند و تمام این واژه‌ها به صورت کلی یک مفهوم مترادف دارند: ۱- رئیس هیئت مدیره. ۲- رئیس گروه. ۳- رئیس واحد یا بخش. ۴- مدیر عملیاتی. ۵- سرپرست. این مفاهیم ما را به سه شاخص هدایت می‌کند که بر اساس این شاخص‌ها می‌توان تعیین نمود که یک فرد را می‌توان سرپرست تلقی کرد یا خیر و اساساً جدا از عنوان شغل، می‌توان آن را یک شغل سرپرستی قلمداد کرد یا خیر؟ این سه شاخص عبارتند از: ۱- قضاوت مستقل. ۲- داشتن اختیار تصمیم‌گیری و بکارگیری آن. ۳- طبیعت کار اساساً فکری و ذهنی است یا فیزیکی. یک سرپرست برای ایفای نقش خود با چهار زمینه در ارتباط است که آنرا به شکل «E3C» نشان می‌دهند. لذا چالش‌های یک سرپرست شامل

موارد زیر می‌باشد: مشتری = C Customer = C جامعه

کارکنان = Employee Company = C شرکت Community = C

E روش مفید برای فهم و درک شغل یک سرپرست این است که بینیم مدیران عالی چه انتظاراتی از او

دارند. برای بیان مفاهیم سرپرست و تعیین جایگاه او، ابتدا باید رده‌های مدیریت در سازمان را مورد بررسی قرار دهیم تا موقعیت سرپرستان در سازمان روشن گردد. سطوح مدیریت عبارت‌اند از: الف- سطح مدیران عالی (ارشد): مدیران عالی معمولاً کار سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی و برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، آینده‌نگری و سایر موارد کلان مربوط به سازمان را بر عهده دارند و نوع کار آن‌ها بیشتر از نوع مهارت ادراکی و ذهنی است. ب- سطح مدیران میانی: مدیران میانی برنامه‌ها و سیاست‌های کلی سازمان را از گروه مدیران بالاتر از خود دریافت می‌کنند و پس از تبدیل به برنامه‌های اجرایی در اختیار سرپرستان قرار می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه‌ی واسطه را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی (سرپرستی) به عهده دارند و از مهارت ادراکی (ذهنی) و فنی تخصصی نسبتاً یکسانی برخوردارند. ج- سطح مدیران عملیاتی (سرپرستی): مدیران سرپرستی به طور مستقیم با کار عملیات اجرایی اصلی که هدف سازمان است، در ارتباط هستند و با ارباب رجوع و مشتریان سروکار دارند و بیشتر وقتشان به حل و فصل مسائل جاری طی می‌شود. این گروه از مدیران سرپرست نامیده می‌شوند. واژه‌ی سرپرست در برابر واژه‌ی لائتین سوپروایزر «Supervisor» به کار گرفته شده است. این مدیران از مهارت‌های ادراکی پائین‌تر و از مهارت فنی تخصصی بالاتری برخوردارند. از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که به طور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباط هستند به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم «جبهه کار» نیز نامیده‌اند و آن‌ها را مدیران بلافصل نیروهای عملیاتی می‌دانند. [۳] سطوح مدیریت در سازمان‌ها بر این سرپرست یک مدیر اجرایی و عملیاتی است که هدایت و رهبری مستقیم عده‌ای از کارکنان را بر عهده دارد. نتیجه‌گیری: سرپرستی را باید هنر مدیریت و نوعی رهبری دانست زیرا هنر جلب مشارکت زیردستان برای انجام فعالیت‌های سازمانی است. سرپرست کسی است که امور گروهی از افراد و اداره‌ی یک واحد سازمانی را به عهده دارد.

طبعاً «رئیس» هم یک سرپرست است زیرا کارهای سازمان را توسط افراد انجام می‌دهد. اداره‌کنندگان، مدیران و رؤسا همه سرپرست‌اند، کارفرما نیز به نوعی سرپرست است زیرا اداره‌ی گروهی از کارگران و کارمندان را در خط مقدم کار و تولید به عهده دارد. نیاز به سرپرستی، امری ضروری است و تضمین، بقا و حیات سازمان به سرپرستی بستگی دارد و در هر حال سرپرست ایده آل سرپرستی است که بتواند با توجه به موقعیت و شرایط کاری طوری رفتار کند که به بالاترین سطح کارایی زیردستان و پیروان دست یابد. منابع ۱- اصول سرپرستی سازمان، سید رسول موسویان، چاپ سوم، پائیز ۱۳۸۶. ۲- اصول سرپرستی، سیده جمیله مدرسی سریزدی، چاپ اول ۱۳۸۶. ۳- سرپرستی اثربخش در کارخانه‌های صنعتی، دکتر سید رسول آقا داود، چاپ اول ۱۳۸۱. ۴- اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان، تألیف حسن سلطانی و یوسف کشاورز، چاپ اول ۱۳۸۰. ۵- اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)، تألیف دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چاپ اول ۱۳۸۵، چاپ دوم ۱۳۸۷. ۶- سایت اینترنتی

google و سایت اینترنتی باشگاه اندیشه ۷- قرآن کریم، سوره ی سجده، آیه ی ۵.

۱- مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین

## درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیفزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...







مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

